

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

E. A. P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Outsourcing:

una metodología de negocios para la rentabilidad y
competitividad en el sector textil peruano

TESIS

para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

José Arnaldo Pasquel Velásquez

Lima-Perú

2007

El esfuerzo realizado en la culminación de este trabajo se lo dedico a mis padres JOSE y FLORINDA quienes me han apoyado permanentemente.

Hago extensivo mi agradecimiento a mi asesor, Ing. César Sandoval, así como a Nidia Velarde, Gustavo Montoya y William Ramos por sus acertados comentarios y sugerencias.



INDICE

INDICE	1
ABSTRACT	14
INTRODUCCION	15
CAPITULO I	20
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1 FORMULACION.....	20
1.2 JUSTIFICACION	20
1.3 OBJETIVOS GENERALES	20
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
CAPITULO II	22
2. EVOLUCION DEL SECTOR EXTERNO A ESCALA GLOBAL	22
2.1 EL COMERCIO MUNDIAL DE TEXTILES	22
2.1.1 REGIONES DE DESTINO DEL COMERCIO MUNDIAL DE TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR	22
2.1.2 ESTIMACION DE LA DEMANDA FUTURA	24
2.2 PROYECCION PRODUCCION MUNDIAL DE ALGODON.....	26
2.3 ESCENARIO POST CUOTA	29
2.4 LAS FIBRAS PARA TEXTILES	34
2.5 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	36
2.5.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	36
2.5.2 ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES NUEVOS	40
2.5.2.1 LA TECNOLOGIA COMO BARRERA DE INGRESO	40
2.5.2.2 ECONOMIAS DE ESCALA	41



2.5.2.3 DIFERENCIACION DEL PRODUCTO.....	42
2.5.2.4 REQUISITOS DE CAPITAL.....	42
2.5.3 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	43
2.5.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.....	44
2.5.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES.....	45
2.6 MODELOS INDUSTRIALES EXITOSOS DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL EXTERIOR : EL MODELO ITALIANO.....	48
2.6.1 LAS EXPORTACIONES TEXTILES ITALIANAS.....	50
2.6.2 ULTIMAS TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA ITALIANA.....	51
2.6.3 NUEVOS EFECTOS DE LA GLOBALIZACION EN ITALIA.....	52
2.6.4 EN DEFENSA DEL “MADE IN ITALY”.....	55
CAPITULO III.....	57
3. EVOLUCION DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES PERUANO	57
3.1 EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES.....	57
3.2 PRINCIPALES MERCADOS.....	59
3.3 EXPORTACIONES POR EMPRESAS.....	61
3.4 LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA EN ELPERU.....	63
3.4.1 PERFIL DE LA MYPE.....	63
3.4.1.1 TIPOLOGIA DE LAS PYMES	68
3.4.1.2 LOS TRABAJADORES DE LAS PYMES.....	69
3.4.1.3 LA CAPACIDAD EMPRESARIAL	69
3.4.1.4 AGLOMERACION DE LAS PYMES	70
3.4.2 MODELOS DE DESARROLLO DE LAS PYMES	70
3.4.2.1 DIFICULTADES DE LAS PYMES.....	72
3.4.2.2 HETEROGENEIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS : EL CASO DE CONFECCIONES PERUANO.....	73



3.4.3 CARACTERISTICAS DE LA RELACION PROVEEDORES Y CLIENTES DE LAS PYMES EN EL PERU	78
3.4.3.1 LA SUBCONTRATACION Y ARTICULACION ENTRE EMPRESAS.....	82
3.4.4 LOS CUATRO ESCOLLOS DEL EMPRESARIO SEGÚN PETER DRUCKER.....	83
CAPITULO IV.....	85
4. CASOS DE EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIONES.....	85
4.1 COMPARATIVO ENTRE LAS EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO.....	85
4.2 MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	90
4.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD QUE INTERVIENEN EN EL MODELO DE OUTSOURCING	96
CAPITULO V.....	99
5.CONCEPTOS Y DEFINICIONES : LAS PYMES ,EL CLUSTER, LA INFORMALIDAD , LA COMPETITIVIDAD, LA CADENA DE SUMINISTROS , LA CADENA DE VALOR Y EL OUTSOURCING.....	99
5.1 LAS PYMES	99
5.1.1 DEFINICION DE LAS PYMES EN EL PERÚ.....	99
5.1.1.1 DEFINICION ACTUAL (Ley promulgada el 3 de Julio del 2003).....	99
5.1.1.2 DEFINICION ANTERIOR (Ley promulgada el 26 de Mayo del 2000).....	100
5.1.2 DEFINICION DE LAS PYMES EN OTROS PAISES	101
5.1.2.1 EN AMERICA	102
5.1.2.2 EN LA UNION EUROPEA.....	103
5.1.3 REPRESENTACIONES CONCEPTUALES DE LAS TEORIAS SOBRE EL CLUSTER..	104
5.1.4 EL DISTRITO INDUSTRIAL Y LOS CLUSTER	108
5.1.4.1 EI DISTRITO	109
5.1.4.2 EL CLUSTER	109



5.1.4.3 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE LOS MODELOS DE CLUSTER Y DISTRITO INDUSTRIAL	110
5.1.4.3.1 LA LOCALIZACION CKMO PUNTO DE ENCUENTRO	110
5.1.4.3.2 EL NIVEL DE PRIORIDAD DE LA COMPONENTE SOCIAL.....	111
5.1.4.3.3 EL CONCEPTO DE SECTOR	111
5.1.4.3.4 EL NUMERO DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	111
5.1.4.3.5 VARIACIONES Y CONVERGENCIA EN LOS TIPOS DE INTEGRACION.....	112
5.1.4.3.6 LA COOPERACION Y RIVALIDAD EN LAS RELACIONES	113
5.1.4.3.7 ENFOQUE DEL DESARROLLO DEL TIPO LOCAL VS. EL DESARROLLO DE TIPO GLOBAL.....	113
5.1.5 EXISTEN UNA SERIE DE TEORIAS O MODELOS QUE FAVORECEN O DESFAVORECEN EN SU MOMENTO LA EVOLUCION DE OTRAS EMERGENTES	114
5.1.5.1 ¿Cuál ES LA UNIDAD DE ANALISIS DE CAUSA PARA EL ESTUDIO DEL DESARROLLO CAPITALISTA?.....	116
5.1.6 REFERENCIAS A LAS PYMES Y EL OUTSOURCING EN EEUU	117
5.2 LA INFORMALIDAD Y LOS NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRAMIDE	119
5.2.1 DEFINICION DE LA INFORMALIDAD	119
5.2.2 LA INFORMALIDAD EN EL PERU.....	119
5.2.3 EL CAPITAL MUERTO EN LATINOAMERICA	121
5.2.4 LOS NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRAMIDE	122
5.2.4.1 LA LOGICA DOMINANTE DE LAS CORPORACIONES EN SU RELACION CON LA BASE DE LA PIRAMIDE	123
5.2.4.2 CARACTERISTICAS DEL MERCADO DE LA BASE DE LA PIRAMIDE	123
5.2.4.3 EL IMPERATIVO DEL DESARROLLO DEL MERCADO	126
5.2.4.4 VENTAJAS PARA EL CONSUMIDOR DE LA BASE DE LA PIRAMIDE:	126
5.3 LA COMPETITIVIDAD	128



5.3.1 DEFINICIONES DE COMPETITIVIDAD	128
5.3.1.1 EL WORLD ECONOMIC FORUM	128
5.3.1.2 DEFINICION.....	129
5.3.1.3 EL MINCETUR	129
5.3.1.4 EL BID	130
5.3.1.5 DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.....	130
5.3.2 COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO ECONOMICO	134
5.3.2.1 CAMBIOS O AMPLIACIONES EN EL PENSAMIENTO DE MICHAEL PORTER.....	135
5.4 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	135
5.4.1 CONCEPTO DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	135
5.4.2 OBJETIVOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	138
5.5 VALUE CHAIN.....	139
5.5.1 DEFINICION DE CADENA y RED DE VALOR	139
5.5.2 TENDENCIAS ACTUALES EN LA CADENA DE VALOR Y EL OUTSOURCING EN EL SECTOR TEXTIL A ESCALA GLOBAL	143
5.5.3 VELOCIDAD DEL CAPITAL.....	147
5.5.4 CONFORMACION DE LAS CADENAS DE VALOR EN LA INDUSTRIA GLOBAL DE LA CONFECCION.....	148
5.6 EL OUTSOURCING	151
5.6.1 CONCEPTO DE OUTSOURCING	151
5.6.2 TIPOS DE BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING).....	153
5.6.2.1 OFFSHORING U OFFSHORE OUTSOURCING	154
5.6.2.2 ONSHORE O HOMESHORING : OUTSOURCING EN EL MISMO PAIS	154
5.6.2.3 NEARSHORE: OUTSOURCING EN EL MISMO BLOQUE CONTINENTAL.....	155
5.6.2.4 BESTSHORE OUTSOURCING	155
5.6.3 ¿QUIENES EMPLEAN EL OFFSHORE OUTSOURCING?	155



5.6.4 NIVELES DE OUTSOURCING	157
5.6.4.1 OUTSOURCING TACTICO O CONVENCIONAL.....	157
5.6.4.2 OUTSOURCING ESTRATEGICO O DE COLABORACION:	158
5.6.4.3 OUTSOURCING TRANSFORMACIONAL.....	159
5.6.5 BENEFICIOS DEL OUTSOURCING.....	160
5.6.6 SOCIEDADES CON ÉXITO	163
5.6.7 RIESGOS AL SUBCONTRATAR	164
5.6.8 EL FUTURO DEL OUTSOURCING	165
5.6.9 CONSIDERACIONES ANTES DE DECIDIR LA MODALIDAD DEL SUMINISTRO.....	166
5.6.10 ¿QUE PUEDE SUBCONTRATARSE?.....	168
5.6.11 ¿QUÉ NO DEBE SUBCONTRATARSE?.....	171
5.6.12 ¿ES EL OUTSOURCING UN CAMINO SIN REGRESO?	173
5.6.13 COSTOS OCULTOS DEL OUTSOURCING.....	173
5.6.14 DIEZ MITOS ACERCA DEL TRABAJO Y EL OUTSOURCING	174
5.6.15 METODOLOGIA PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE OUTSOURCING	177
5.7 METODOLOGIA PARA LA GESTION DE PROYECTOS: EL PMI	178
5.7.1¿QUE ES EL PMI?	178
5.7.2 FINALIDAD DE LA GUIA DEL PMBOK®.....	179
5.7.3 QUE ES UN PROYECTO?.....	180
5.7.4 ¿QUE ES LA DIRECCION DE PROYECTOS?	180
5.7.4.1. FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION DE PROYECTOS.....	182
5.7.4.1.1 DEFINICION DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.....	183
5.7.4.1.2 CINCO GRUPOS DE PROCEDOS EN DIRECCION DE PROYECTOS	191
5.7.4.1.3 NUEVE AREAS DE CONOCIMIENTO	200
5.7.4.2 CONOCIMIENTOS ,NORMAS Y REGULACIONES DEL AREA DE APLICACIÓN..	202
5.7.4.3 COMPRESION DEL ENTORNO DEL PROYECTO.....	203



5.7.4.4 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE DIRECCION GENERAL	203
5.7.4.5 HABILIDADES INTERPERSONALES	204
CAPITULO VI.....	205
6. CASO DE APLICACIÓN: PLANTEAMIENTO DE UN PLAN DE IMPLEMENTACION DE OUTSOURCING EMPLEANDO CONCEPTOS DE GESTION DE PROYECTOS DE PMI EN UNA EMPRESA TEXTIL EXPORTADORA	205
6.1 PROCESO DE IMPLEMENTACION DE OUTSOURCING	205
6.2 ESTRUCTURA DE LA METODOLOGIA	205
6.3 DESARROLLO DEL CASO.....	207
6.3.1 FASE I :PRELIMINAR.....	207
6.3.1.1 REQUERIMIENTO DE LA CASA MATRIZ	207
6.3.2 FASE II : PLANIFICACION	210
6.3.2.1 ELABORACION DEL PALN DE TRABAJO	211
6.3.2.2 DEFINICION DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	211
6.3.2.3 DEFINICION DE LA DEMANDA A ATENDER	211
6.3.2.4 PRESELECCION DE ESTILO DE PRENDAS A PRODUCIR.....	212
6.3.2.5 ANALISIS COMPARATIVO	212
6.3.2.6 REQUISISTOS PARA EL PROVEEDOR Y CONDICIONES DEL NIVEL DE SERVICIO	215
6.3.2.7 ESTUDIO DE CANDIDATOS Y PRECALIFICACION DE PROVEEDORES EN OURSOURCING	216
6.3.2.8 SELECCIÓN DEL PROVEEDOR	217
6.3.2.9 RECURSOS NECESARIOS Y DISPONIBLES.....	219
6.3.2.10 GESTION DEL PROYECTO.....	220
6.3.2.11 EVALUACION DE LA ORGANIZACION.....	220
6.3.2.12 PREPARACION PREVIA A LA FIRMA DEL CONTRATO	227



6.3.2.13 VENTAJAS DE LA REALCION DE OUTSOURCING ELEGIDA.....	227
6.3.2.14 CONSIDERACIONES ADICIONALES.....	229
6.3.3 FASE III : LA NEGOCIACION.....	230
6.3.3.1 NEGOCIACION DEL CONTRATO	230
6.3.3.2 DISEÑO DEL CONTRATO	230
6.3.4 FASE IV : LA IMPLEMENTACION.....	234
6.3.4.1 ACCIONES POSTERIORES A LA FIRMA DEL CONTRATO.....	234
6.3.4.2 INICIO DE OPERACIONES.....	234
6.3.5 FASE V : FINAL	235
6.3.5.1 LA ESTRUCTURA DE LA RELACION	238
6.3.5.2 ADMINISTRACION DE LA ESTRUCTURA.....	239
6.3.5.3 HABILIDADES DE LIDERAZGO.....	240
6.3.6 GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	242
7. CONCLUSIONES	244
8.RECOMENDACIONES	249
9. BIBLIOGRAFIA	251
9.1 PUBLICACIONES.....	251
9.2 WEBSITES.....	255
10. ANEXOS	259



INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°01 COMERICO MUNDIAL DE TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR-REGIONES	23
Gráfico N°02 COMERCIO MUNDIAL DE PRENDAS DE VESTIR-REGIONES DE DESTINO	23
Gráfico N°03 PRODUCCION MUNDIAL DE ALGODÓN Y PROYECCIONES	26
Gráfico N°04 UPLAND COTTON: DOMESTIC MILL USE AND EXPORTS	28
Gráfico N°05 INDICADORES DE EXPORTACIONES: INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCIONES	50
Gráfico N°06 DISTRIBUCION DE LA MYPE FORMAL SEGÚN SECTORES ECONOMICOS	65
Gráfico N°07 EXPORTACIONES POR TAMAÑO DE EMPRESA-2005	66
Gráfico N°08 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES MYPES-2005	66
Gráfico N°09 EVOLUCION DEL VALOR ANUAL PROMEDIO EXPORTTADO POR MYPE	67
Gráfico N°10 TIENE INTENCION DE EXPORTAR EN EL FUTURO	67
Gráfico N°11 EXPORTACIONES PERUANAS TOTALES EN EEL MUNDO	68
Gráfico N°12 GRADO DE EDUCACION DEL DUEÑO	90
Gráfico N°13 EDADES PROMEDIO DEL DUEÑO DEL NEGOCIO	91
Gráfico N°14 PROPORCION DEL PERSONAL CON EL QUE TRABAJA	91
Gráfico N°15 FRECUENCIA DE INASISTENCIA AL TRABAJO	91
Gráfico N°16 CANTIDAD DE CLIENTES CON LOS CUALES TRABAJA	92
Gráfico N°17 HORAS TRABAJADAS EN PROMEDIO AL DIA	92
Gráfico N°18 MODALIDAD DE PAGO AL PERSONAL	93
Gráfico N°19 CALIFICACION RELACION PYME-CLIENTE	93
Gráfico N°20 RELACION PROVEEDOR-CLIENTE	94
Gráfico N°21 REQUISITOS QUE APRECIA LAS PYMES DE SUS CLIENTES	94
Gráfico N°22 AREAS EN LAS QUE SE REQUIERE FORTALECER	95
Gráfico N°23 CALIFICACION POR AREA SEGÚN CADA PYME	95



Gráfico N°24 THE BASIC FRAMEWORK.....	105
Gráfico N°25 THE OVERLAPPING FRAMEWORK.....	105
Gráfico N°26 MAPA DEL CAPITAL MUERTO.....	121
Gráfico N°27 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	138
Gráfico N°28 ELEMENTOS DE UNA RED DE VALOR.....	142
Gráfico N°29 LA NUEVA RED DE VALOR.....	143
Gráfico N°30 THE APPAREL VALUE CHAIN.....	150
Gráfico N°31 ¿TIENE SU EMPRESA ACTUALMENTE UNA ESTRATEGIA DE OFFSHORE?	156
Gráfico N°32 ¿EMPRESAS CON ESTRATEGIA DE OFFSHORE	156
Gráfico N°33 ¿TIENE UNA ESTRATEGIA DE OFFSHORE PARA EL PROXIMO AÑO?.....	156
Gráfico N°34 ¿INCREMENTARAN SUS GASTOS EN OFFSHORE?	156
Gráfico N°35 ¿POR QUE CAMBIAR A UNA ESTRATEGIA DE OFFSHORE?	162
Gráfico N°36 QUE RESULTADOS OBTUVIERON LAS EMPRESAS?.....	163
Gráfico N°37 ¿POR QUE LAS ESTRATEGIAS DE OFFSHORE FALLAN?.....	165
Gráfico N°38 ¿QUE SE ENTREGA EN OUTSOURCING HOY EN DIA?	169
Gráfico N°39 LA CORPORACION MODULAR.....	170
Gráfico N°40 ¿POR QUE MANTENER UNA ESTRATEGIA DE ONSHORE?.....	172
Gráfico N°41 COSTOS OCULTOS DEL OUTSOURCING.....	174
Gráfico N°42 METODOLOGIAS PARA GESTION DE PROYECTOS.....	178
Gráfico N°43 AREAS DE EXPERIENCIA QUE NECESITA EL EQUIPO DE DIRECCION DEL PROYECTO	182
Gráfico N°44 COSTO DEL PROYECTO Y NIVEL DE PERSONAL TIPICOS A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.....	183
Gráfico N°45 INFLUENCIA DE LOS INTERESADOS A LO LARGO DEL TIEMPO	184
Gráfico N°46 RELACION ENTRE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	185



Gráfico N°47 RELACION ENTRE LOS INTERESADOS Y EL PROYECTO.....	186
Gráfico N°48 PROCESOS DE DIRECCION DE PROYECTOS	192
Gráfico N°49 LEYENDA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	193
Gráfico N°50 INTERACCIONES DE LOS GRUPOS DE PROCESOS.....	194
Gráfico N°51 NIVEL DE INTERACCION ENTRE PROCESOS.....	199
Gráfico N°52 TRIANGULO DE GRUPO DE PROCESOS DE DIRECCION DE PROYECTOS.....	199
Gráfico N°53 ITALIAN TEXTILE PRODUCTION	262
Gráfico N°54 ORGANIZACION FUNCIONAL	263
Gráfico N°55 ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL PROYECTO	263
Gráfico N°56 ORGANIZACIÓN MATRICIAL DEBIL	264
Gráfico N°57 ORGANIZACIÓN MATRICIAL EQUILIBRADA	264
Gráfico N°58 ORGANIZACIÓN MATRICIAL FUERTE	265
Gráfico N°59 ORGANIZACIÓN COMBINADA	265
Gráfico N°60 ESTUDIO DE LA FUNCION DE COMPRAS STRATEGY & BUSINESS	270
Gráfico N°61 DISTRIBUCION DEL TIEMPO PARA LA FUNCION DE COMPRAS.....	271
Gráfico N°62 EXPORTACIONES EN VALOR FOB Y PESO NETO	272



INDICE DE TABLAS

Tabla N°01 COMERCIO MUNDIAL DE PRENDAS DE VESTIR.....	25
Tabla N°0 2 BALANCE CONSUMO ALGODÓN.....	27
Tabla N°03 PARTICIPACION DEL ALGODÓN EN LA PRODUCCION MUNDIAL DE FIBRAS	35
Tabla N°04 PERU: PRODUCCION DE ALGODON.....	35
Tabla N°05 EXPORTACIONES DE PRODUCTOS TEXTILES	57
Tabla N°06 PRODUCCION MANUFACTURERA TEXTIL, CUERO, CALZADO	57
Tabla N°07 RANKING DE EMPRESAS EXPORTADORAS PERUANAS- DESTINO 2006-2005	61
Tabla N°08 RANKING DE EMPRESAS EXPORTADORAS PERUANAS 2006-2005	62
Tabla N°09 DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS FORMALES SEGÚN TAMAÑO	63
Tabla N°10 PARTICIPACION DE LAS MYPES EN EL PBI DEL PERU	64
Tabla N°11 COMPARATIVO ENTRE LAS EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO	86
Tabla N°12 VALORACION DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL MODELO DE OUTSOURCING.....	98
Tabla N°13 CLUSTER:METODOLOGIAS DE IDENTIFICACION	107
Tabla N°14 CLUSTER:RELACIONES	107
Tabla N°15 BASE DE LA PIRAMIDE: LA LOGICA DE LAS CORPORACIONES.....	123
Tabla N°16 LA COMPETITIVIDAD	132
Tabla N°17 TIPOS DE BPO	153
Tabla N°18 NIVELES RELACION DE OUTSOURCING	160
Tabla N°19 INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS PROYECTOS	189
Tabla N°20 GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	206
Tabla N°21 SCORE CARD PARA LA SELECCIÓN DEL PROYECTO.....	213



Tabla N°22 REQUISITOS PARA EL PROVEEDOR.....	215
Tabla N°23 CALIFICACION PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES EN TEJIDO DE PUNTO	218
Tabla N°24 OUTSOURCING SCORE CARD	236
Tabla N°25 MATRIZ DEL COMERCIO MUNDIAL DE MERCANCIAS, POR PRODUCTO Y POR REGIONES 2002-2004	236
Tabla N°26 MENS WOVEN COTTON SHIRT	236
Tabla N°27 THE ITALIAN TEXTILE INDUSTRY	236
Tabla N°28 ITALIAN TEXTILE PRODUCTION JANUARY-JUNE 2006	236
Tabla N°29 CHARACTERISTICS OF BASIC AND FASHION MERCHANDISE	266
Tabla N°30 COMPARACION ENTRE CADENA DE SUMINISTRO EFICIENTE Y SENSIBLE	266
Tabla N°31 CORRELACION ENTRE LA DEMANDA INCIERTA Y OTROS ATRIBUTOS	267
Tabla N°32 FRAMEWORK FOR NETWORK DESIGN DECISIONS.....	267
Tabla N°33 IMPORTACIONES DE LOS ESTADOS UNIDOS PRODUCTOS TEXTILES Y DE CONFECCIONES 2000-2005	268
Tabla N°34 IMPORTACIONES DE LOS EE.UU PRODUCTOS TEXTILES Y CONFECCIONES....	269
Tabla N°35 U.S. APPAREL IMPORTS 1996-2006.....	273
Tabla N°36 U.S. APPAREL IMPORTS 1996-2006.....	274



ABSTRACT

This work intends to illustrate how the application of the Outsourcing model (according to the Strategic Plan) can increase the competitiveness of a company. The case of the application of Outsourcing in Devanlay Peru, one of the main Peruvian textile export companies, will be developed step by step showing the fast growing of its business.

There are important concepts which will be reviewed for a better understanding such as the Strategic Plan, Supply Chain, Value Chain, Competitiveness, Small Company, Basic and Fashion Garments, Cluster and Project Management.

The Strategic Plan helps us define the objectives of the business. If the Outsourcing model needs to be applied, the Project Management (PMI or other) will lead us to a right planning, The knowledge of the global textile sector is essential to have a good analysis, this knowledge involves brand tendencies, workforce's global context, the country's competitiveness, new materials, the cluster, and the knowledge of the customer, factors that will help us make an appropriate decision.



INTRODUCCION

El objetivo del presente trabajo es mostrar que la aplicación del Outsourcing, una herramienta de gestión moderna, puede (dentro de los objetivos del plan estratégico de una organización) mejorar la competitividad de una organización.

Los últimos años hemos vivido una constante de acontecimientos que han cambiado radicalmente el panorama político, económico y social del mundo, lo cual hace más palpable el cambio de antiguos paradigmas y la revisión de otros más recientes. Nuestra nación y el resto de Latinoamérica hemos vivido hasta la década del '70 y principios de los '80 una relativa ventaja competitiva respecto a estas naciones del Asia y del Este Europeo desgraciadamente nuestro conformismo a crecer basando nuestras economías en productos de nulo o escaso valor agregado y la cómoda posición monopólica de nuestra industria nos ha restado competitividad ; aún así muchos empresarios pretenden extender los beneficios de una economía proteccionista a costa de los consumidores que no podrán acceder a productos más baratos y de mayor calidad. Como ejemplo tenemos la dificultad de acceder formalmente a los servicios de las telecomunicaciones (telefonía celular , redes de fibra óptica, Internet, televisión por cable, telefonía VoIP); del mismo modo en el



sector energético se presentan trabas para acceder a la energía en sus diversas fuentes (gas natural , gas doméstico ,energía eléctrica , hidrocarburos).

En el primer capítulo se efectúa el planteamiento del caso a desarrollar que consiste en analizar el Outsourcing como una herramienta metodológica de negocios cuya aplicación en una empresa textil peruana puede servir de soporte a dicha organización para hacerla competitiva.

En el segundo capítulo se muestra el panorama del comercio mundial de textiles y prendas de vestir, se presenta una proyección de dicho comercio, así como un breve análisis de la coyuntura mundial del sector textil.

En el tercer capítulo de este trabajo se muestra la evolución del sector textil y de confecciones peruanas, que como se verá su crecimiento está basado en la exportación de prendas terminadas. Es necesario mencionar que las naciones que presentan un mayor desarrollo tecnológico en hilados y textiles son las naciones desarrolladas, actividades que no son intensivas en el empleo de mano de obra y cuyo costo de entrada es notablemente mayor al de la actividad confeccionista.

En el cuarto capítulo se revisan los casos de algunas empresas textiles y de confecciones peruanas, se verifica que las empresas que están más integradas verticalmente son las grandes empresas y en segundo lugar las empresas de mediano tamaño, esta integración suele darse desde el hilado hasta el despacho de



la prenda final empacada a los mercados de destino. Estas empresas son las que usualmente tiene el contacto con la empresa dueña de la marca o con aquella que gestiona la marca para el caso de prendas de mayor valor agregado.

En el quinto capítulo se desarrolla el concepto de Supply Chain (Cadena de Abastecimiento, el cual ha logrado mayor relevancia con la globalización del comercio, según el Banco Mundial los países en desarrollo hace dos décadas suministraban el 14% de importaciones de manufacturas de los países ricos ahora proveen el 40% y en el 2030 probablemente suministren más del 65%. Dentro de las formas o modelos de integración vía asociación, ciertamente menos agresivos que las adquisiciones, se encuentra el modelo de Outsourcing. Para implementar el Outsourcing es recomendable enfocarlo como un proyecto y como tal la metodología de gestión de proyectos PMI se ubica como una de las más empleadas mundialmente por su eficacia, la madurez de su modelo, su amplia difusión y la polivalencia para ser aplicado en los proyectos de las diversas actividades humanas. Se ha precisado el concepto de las “pymes” a fin de clarificar el contexto de la pequeña empresa peruana versus el de la pequeña empresa de Estados Unidos o Europa. Dentro de dicho contexto se presentan algunas definiciones del clúster como del concepto de informalidad característica notoria de las naciones subdesarrolladas , tema desarrollado por Hernando de Soto en su obra “El Misterio del Capital” , a fin de ver como lo denomina C.K. Prahalad: “La oportunidad de negocios en la base de la pirámide”. En conocimiento de este panorama es posible



tratar el tema de la competitividad de una empresa. Conocida la supremacía de la industria italiana en el mundo textil de la moda se presentan las particularidades del modelo italiano que ciertamente no es estático sino que es un modelo dinámico y que como todo mercado globalizado está influenciado por los movimientos sociales, económicos y políticos de zonas geográficas a nivel global. Es de resaltar el trabajo de los investigadores italianos cuya actividad de trabajo no sólo intelectual sino también de campo se inserta en el famoso modelo del distrito industrial (en sus diferentes conceptualizaciones).

En el sexto capítulo se analiza el caso de aplicación del Outsourcing en Devanlay Perú S.A.C., una de las principales empresas exportadoras peruanas (aunque de matriz extranjera) que desde su creación tuvo un crecimiento explosivo en el sector. Es de mi consideración postular el concepto de cooperación y competición como lineamientos de la conducta empresarial a fin de elevar la competitividad del empresariado peruano, no sólo textil. Para esto la analogía de los integrantes de una familia que compiten por el uso de los mismos recursos pero a la vez se asocian para resolver problemas en conjunto en las temporadas malas o el caso de los pingüinos en la Antártida, quienes compiten por los mismos recursos en el mismo habitat pero a la vez se asocian en un solo grupo que rota las ubicaciones para hacer frente a los helados vientos con temperaturas bajo cero. Los ciclos estacionales de este tipo de relación de cooperación-competición permite en la práctica competir contra otras especies o bien contra otras redes poblacionales; el



modelo italiano del distrito industrial (Benedetti) con su trascendencia y adaptabilidad en el tiempo permite interpretar mejor esta apreciación.

El enfoque de la competitividad de las empresas textiles peruanas suele verse (y es así como también lo hemos considerado el presente trabajo) como proveedor de manufacturas dentro de la cadena de abastecimiento de prendas de marca extranjera a los mercados extranjeros , y sin embargo por qué no podrían competir directamente en mercados foráneos con marcas propias tal como el Grupo Gloria o el Grupo Añaños han logrado consolidarse primero en el mercado interno para luego ingresar en mercados extranjeros compitiendo por las preferencias de los consumidores finales de esos mercados.



CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACION

¿Es el Outsourcing una Metodología de la Gestión de Negocios que puede permitirnos mejorar la competitividad de una empresa del sector textil en el Perú?

1.2 JUSTIFICACION

El Outsourcing es una metodología de la gestión de negocios que está en evolución y que en la actualidad se perfila como una de las herramientas de mayor impacto en las economías del mundo globalizado.

Las empresas en el Perú no están integradas y esto resta puntos para lograr competitividad, el Outsourcing es un modelo que permite integrar a las empresas de todo tamaño y de cualquier actividad o sector.

1.3 OBJETIVOS GENERALES

Demostrar la eficacia del modelo de Outsourcing en el crecimiento y competitividad de una empresa del sector textil en el Perú.



1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar los factores de competitividad de una empresa
- Identificar las características de los ámbitos externos e internos al sector textil peruano
- Definir el modelo de Outsourcing
- Definir las bases teóricas de soporte para la aplicación del modelo de Outsourcing
- Evaluar la evolución de los factores de competitividad de la empresa del caso de aplicación.
- Verificar las cifras de crecimiento de la empresa
- Analizar en que medida el modelo de Outsourcing puede ser de utilidad a las empresas del sector textil peruano para lograr mayor competitividad



CAPITULO II

2. EVOLUCION DEL SECTOR EXTERNO A ESCALA GLOBAL

2.1 EL COMERCIO MUNDIAL DE TEXTILES

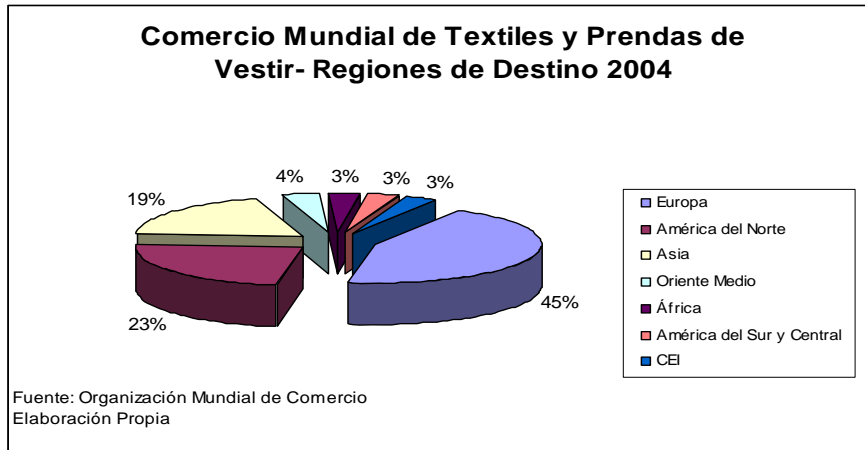
2.1.1 REGIONES DE DESTINO DEL COMERCIO MUNDIAL DE TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR

El comercio mundial de prendas de vestir y textiles en el mundo para el año 2004 fue de 452.83 miles de millones de dólares según cifras de la Organización Mundial de Comercio, de estos 194.73 miles de millones de dólares corresponden a textiles y los restantes 258.10 miles de millones de dólares corresponden a prendas de vestir. Según esta misma organización el incremento de dicho comercio del año 2002 al 2003 fue de 13% y del 2003 al 2004 de 12%.

En cuando a las regiones de destino de textiles y prendas de vestir (ver Gráfico N°1) Europa constituye el mercado destino del 45% de este comercio, seguido por América del Norte con el 23% y el Asia con el 19%, las demás regiones (Oriente Medio, África, América del Sur y Central y la CEI) completan el 13% restante.

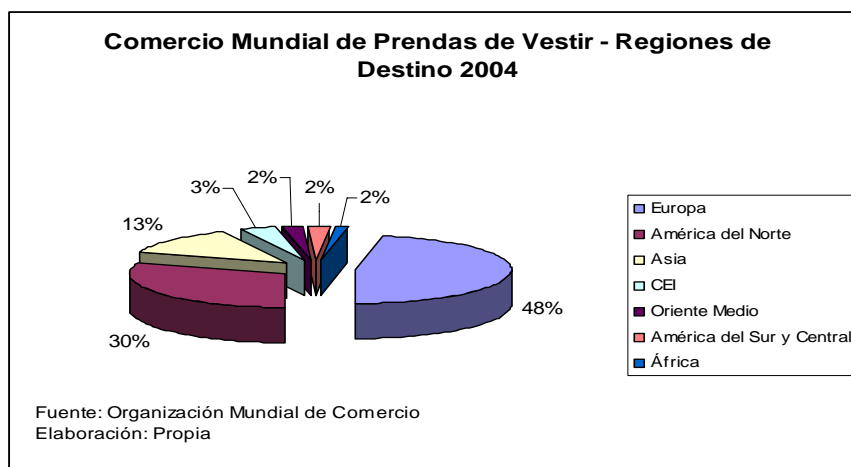


Gráfico N°1



Cuando se analiza el comercio mundial a nivel de prendas de vestir (ver Gráfico N°2) la participación de Europa crece al 48% del valor total de los productos comercializados, América del Norte sube al 30%, mientras que la participación de Asia se reduce al 13%, el restante grupo de regiones conformado por la CEI, Oriente Medio, América del Sur y Central y el África representan el restante 9% .

Gráfico N°2





Como se puede verificar a nivel de prendas de vestir (producto final) las regiones mas desarrolladas elevan su participación como destino en el comercio mundial mientras que cuando se incluyen los textiles (productos intermedios) en el análisis son las regiones menos desarrolladas las que elevan su participación como destino del comercio mundial.

En el Anexo N°1 (Tabla N°25), podemos apreciar la matriz completa del comercio mundial de textiles y prendas de vestir.

2.1.2 ESTIMACION DE LA DEMANDA FUTURA

Es interesante mencionar que si la pirámide de los diferentes estratos socioeconómicos a nivel global llega a ser más ancha gran parte de la oferta de productos podría ser absorbida por el crecimiento de China e India principalmente.

De acuerdo a Kim Le Quoc, George Lawrie (September 23th 2005, Managing Apparel's Demand Uncertainty, Third document in the "Offshore Opportunities For The Apparel Industry" series - Forrester) las empresas norteamericanas y europeas que se abastecen de regiones de bajo costo (Asia) sufren las consecuencias (bajos niveles de los ciclos de reposición de stocks) de grandes e inflexibles cadenas de abastecimiento. De esta manera están enfocados fuertemente en la exactitud de la predicción de las ventas y la aceleración del desarrollo del producto.

Existen sistemas de múltiples ecuaciones para la predicción de la demanda del consumidor en los diferentes mercados las cuales consideran la alta dinámica



económica, social y demográfica en el contexto de la economía global y el entorno del consumidor. Considerando los objetivos del presente trabajo de investigación emplearemos una proyección lineal para brindarnos un valor referencial de la demanda futura en el mercado global de prendas de vestir como podemos apreciar en la Tabla N°1.

Tabla N°1

Comercio mundial de prendas de vestir

							(1)	(1)	(1)
	1980	1985	1990	1995	2000	2004	2005	2010	2015
Comercio (miles millones US\$)	173.3	180.2	212.6	229.6	241.1	258.0	262.3	280.6	299.0
Variación porcentual		4%	18%	8%	5%	7%	2%	7%	7%

Fuente: Estadísticas del Comercio Internacional 2005 - Organización Mundial de Comercio

Elaboración: Propia

(1) Estimación Lineal de acuerdo a los años anteriores

Como se puede apreciar en la tabla de acuerdo a la tendencia del comercio de prendas de vestir se tiene un incremento para el año 2005 de sólo un 2% de incremento respecto del año 2004 ,lo cual contrasta con los incrementos reales de los últimos años 13% (2002 al 2003) y 12% (2003-2004). Lo que puede ser interpretado como una aceleración del comercio mundial, debido a múltiples factores, y que emplear la data histórica puede darnos una tendencia conservadora para las proyecciones futuras.



2.2 PROYECCIÓN PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ALGODÓN

Con el algodón creado mediante la biotecnología, el surgimiento de proveedores de bajo costo y la aplicación del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido, de acuerdo con cifras de la FAO (Ver Gráfico N°3), se prevé que la tasa de crecimiento de la producción mundial de algodón será del 1,5 por ciento anual. En ese caso, el comercio del algodón aumentará en 9% para 2010 respecto al nivel actual.

Como se aprecia en la Tabla N°2 el consumo de algodón ha superado ligeramente a la producción durante los últimos años. Sin embargo los avances tecnológicos en el sector como el incremento de áreas de cultivo auguran que en el futuro la oferta no se vea rezagada respecto de la demanda y se evite el descenso de los stocks de algodón.

Gráfico N°3

Producción Mundial de Algodón y Proyecciones

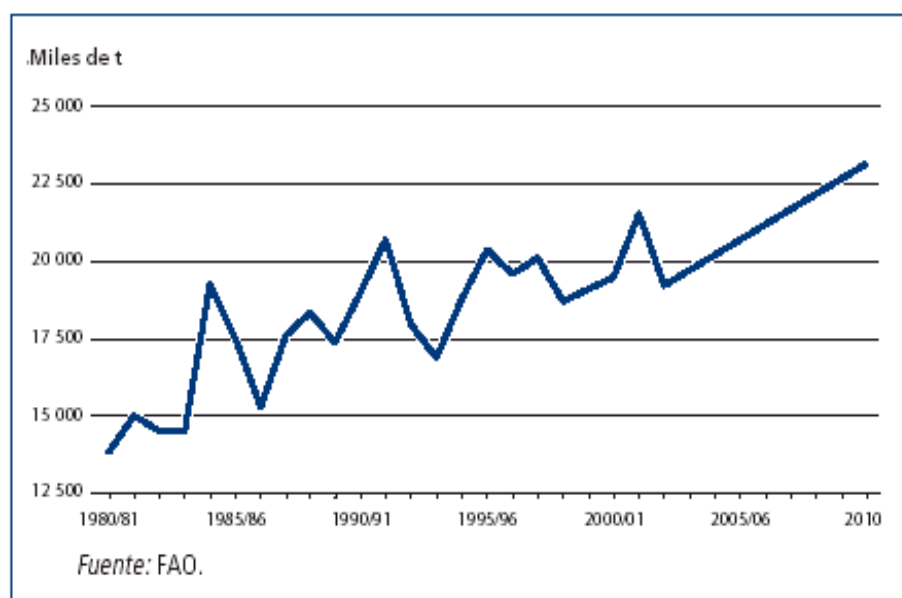




Tabla N° 2

Balance Consumo Algodón

Cotton: Supply And Demand (a) (m tonnes unless otherwise indicated)					
	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
Production	21.52	19.05	20.1	21.4	22
Consumption	20.2	21.1	21.5	21.7	22
Balance	1.32	-2.05	-1.4	-0.3	0
Stocks(b)	10.63	8.58	7.18	6.88	6.88
% change	14.2	-19.3	-16.3	-4.2	0

(a) Years ending July 31st. (b) World closing stocks.

Fuente: World commodity forecast

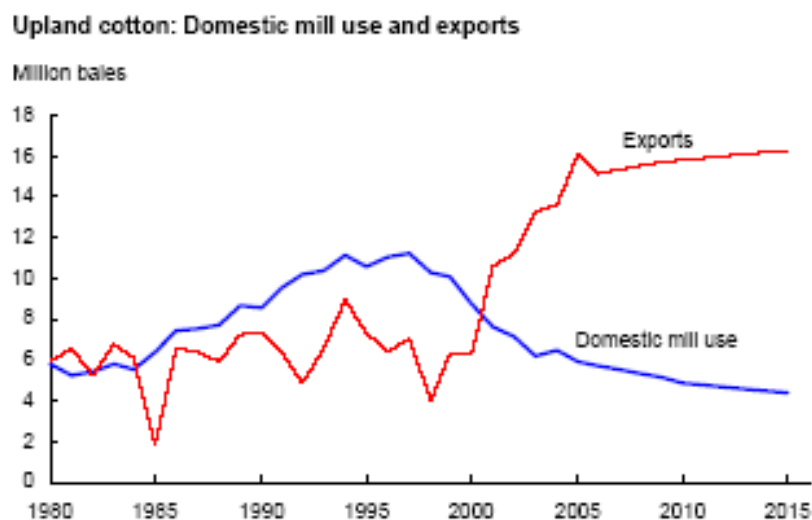
Como se puede apreciar en la Gráfica N°4, el empleo de algodón cultivado en Estados Unidos y su uso para el hilado en el mismo país a decaído desde el pico presentado entre los años 1997 a 1998. A cambio se aprecia que la exportación de los cultivos de algodón orientados a la exportación se han incrementado continuamente en lo que parece ser la tendencia futura a medida que cada vez más países en desarrollo con mano de obra de bajo costo se dedica al procesamiento del algodón.

Las cuotas de importación de textiles y prendas que habían sido establecidas bajo el Acuerdo Multifibras fueron eliminados al inicio del año 2005. Como resultado de este y otros factores, las importaciones de prendas de los EEUU continúan incrementándose de acuerdo a las proyecciones, reduciendo la producción interna y



aminorando la demanda de telas e hilados producidos en los EEUU. Algunos incrementos en las exportaciones de tela e hilados está proyectada en función a la liberalización del comercio, pero el efecto neto es el declive del hilado de manufactura estadounidense, el cual es proyectado a menos del 40% que el nivel de 1997/98 al final del periodo de proyección.

Gráfico N°4



Fuente: USDA. Estados Unidos: Proyecciones Algodón

El crecimiento de la industria textil en China disminuye respecto de la rápida expansión de los recientes años, reduciendo el crecimiento de la demanda de importación de algodón de China. Como resultado, el consumo mundial de algodón y el comercio se desaceleran también. Con el comercio global creciendo lentamente,



las ganancias de la exportación de algodón en EEUU después de 2006/07 permitirían a EEUU mantener un 37-38% del comercio de algodón.

2.3 ESCENARIO POST CUOTA

Como se sabía, después del 1º de enero del 2005 (según lo acordado en la Ronda de Uruguay) el escenario del mercado mundial del sector textil confecciones cambiaría drásticamente. Los estudios realizados hasta antes de la fecha, como los de la OMC que presentó la cadena de noticias BBC señalaban que la participación de las confecciones chinas en Estados Unidos pasaría de ser 15% a un 50%. Mientras, que las exportaciones de México caerían 70%. Por otro lado, según la Federación Internacional de Sindicatos (ICTFU), Centro América pese a la proximidad al mercado americano perdería cerca de 500 000 puestos de trabajo. En el ámbito mundial, uno de los países con mayor impacto negativo sería Bangladesh, con la pérdida de 1.8 millones de puestos de trabajo, debido a la preferencia del mercado chino o indio por parte de los clientes americanos, europeos y de países del sudeste asiático. Sin embargo, pese a que después del tsunami ocurrido a finales del 2004, países afectados como Bangladesh han recibido facilidades por parte de los países miembros de la Unión Europea, la participación de este país en la industria textil y confecciones disminuirá debido a que es un país importador de materia prima y de lenta capacidad de respuesta.



□ **Impacto de las Medidas Tomadas por Estados Unidos sobre Categorías Textiles a China**

Durante el primer trimestre del 2005, la eliminación de las cuotas permitió que se incrementen las exportaciones chinas a los Estados Unidos en los siguientes productos: camisas y blusas (1250%), pantalones de algodón (1500%) y ropa interior de algodón y fibras artificiales (300%). Y, en enero las exportaciones de China a Europa crecieron 50% en promedio. Ante este escenario, el Consejo Nacional de Organizaciones Textiles de los Estados Unidos sumó su voz de protesta a fin de pedir salvaguardas, indicando que el año anterior la Federación de Textiles, Confecciones y Cuero de la Unión Europea reportó que se perdieron 165 mil puestos de trabajo por el ingreso masivo de productos del sector. El Departamento de Comercio de Estados Unidos tomó la decisión de imponer límites a sus importaciones en cuatro categorías de productos textiles, con el fin de proteger a los productores norteamericanos del crecimiento de las importaciones que se inició a principios de año. Para cada una de las categorías sujetas a dicha decisión la cuota será de 7.5% sobre la cantidad importada de China de dicho producto durante los últimos doce meses.

Las Categorías incluidas son las siguientes: 349 (brassieres), 649 (brassieres de fibras sintéticas), 340 (Camisas de tejido plano de algodón para hombres y niños), 640 (Camisas de tejido plano de fibras sintéticas para hombres y niños), 345 (Suéteres de algodón), 645 (Suéteres de fibras sintéticas para hombres y niños), 646 (Suéteres de fibras sintéticas para damas y niñas), 647 (Pantalones de fibras



sintéticas para hombres y niños), 648 (Pantalones de fibras sintéticas para damas y niñas), 350 (Batas de algodón), 650 (Batas de fibras sintéticas), 638 (Camisas de punto de fibras sintéticas para hombres y niños), 639 (Camisas de punto de fibras sintéticas para damas y niñas), 620 (Otros tejidos de fibras sintéticas).

A su vez el Comité para la Implementación de Convenios Textiles (CITA, por sus siglas en inglés) anunció su decisión afirmativa sobre tres casos más de aplicación a salvaguardias. Esta vez el CITA determinó que el mercado estadounidense para camisas y blusas tejidas de algodón (Categorías 338 y 339), pantalones de algodón (Categorías 347 y 348) y ropa interior de algodón y fibras sintéticas (Categorías 352 y 652) había sufrido una perturbación por el aumento de las importaciones de origen chino. Por tal motivo, el CITA ha dado a conocer su decisión de invocar salvaguardias textiles para estas categorías. Sobre este asunto, el Secretario de Comercio, Carlos Gutiérrez, declaró que el CITA y el Departamento de Comercio mediante estas acciones insistían en demostrar el compromiso de la administración actual en lo que concierne a “nivelar el terreno de juego” para la industria textil estadounidense mediante la ejecución de convenios comerciales en vigor.

Según un estudio de la revista WWD, una de las principales del sector en los Estados Unidos, en caso se renueven las cuotas a China en un 7.5% cada año, se frenarían drásticamente las importaciones de las confecciones chinas a los Estados Unidos. Esto generaría que quien ya haya realizado los pedidos a este país asiático, tendrá que cambiar el origen o asumir el costo. Así, a partir de los últimos días de julio e inicios de agosto las exportaciones chinas a los Estados Unidos se frenarían.



Sin embargo, como la OMC tiene previsto, para el 2008 el sistema de cuotas terminará.

□ **Limitaciones generadas por las cuotas:**

- Genera una limitante inmediata al ingreso de mercaderías a los mercados.
- Incremento de costos por pagos de derechos al ingreso de mercaderías que son trasladados al consumidor final.
- Resta competitividad a los productores eficientes y detiene el ingreso de nuevos productores a la industria. En países como China y Hong Kong las cuotas son escasamente sostenidas por los productores. En China las cuotas son manejadas por las compañías comerciales estatales.
- Permite a los productores ineficientes mantenerse en el negocio sin necesidad de efectuar ningún esfuerzo por ser más eficiente. Los productores de determinados países que en muchos casos pueden ser menor eficientes y con costos mas altos pueden continuar enviando productos cuando los productores de otros países con los cuales “compiten” ya han completado su cuota. En esta situación no existen garantías que el consumidor tenga plena capacidad de elección.
- Las cuotas tienden a generar que los productores de los países importadores inviertan en hacer sus empresas más competitivas. Las barreras al libre comercio a fin de proteger la industria nacional es un mal



conocido, como ejemplo se puede citar el promedio de la industria de Europa Oriental y la industria de Latinoamérica de los 80's.

□ **Cómo afrontar la Situación del Sector Textil y de Confecciones luego de la Eliminación de Cuotas.**

- Los países con preferencias en sus exportaciones deben revisar las reglas de origen para hacerlas consistentes. Estas reglamentaciones de origen pretenden evitar que terceros países adquieran ventajas. Podemos citar el caso de las exportaciones de productos textiles de Jordania (11.5%) y Egipto (8.5%) que están obligados a mantener un porcentaje de contenido israelí en sus exportaciones a los Estados Unidos.
- Los países ricos son competitivos en algunos segmentos de mercado. Esto indica que las acciones no deben centrarse exclusivamente en los menores niveles de producción y la reducción del empleo sino en las nuevas oportunidades que se presentan debido a la innovación.
- Los sectores textil y de confección de los países ricos son con frecuencias especializados en determinadas áreas y los trabajadores son típicamente personal inexperto, mujeres o inmigrantes son re-empleados con mayor dificultad. Programas de reentrenamiento o de asimilación al mercado laboral deben ponerse en práctica en aquellos países con restricciones de cuotas.



- Los países con menor desarrollo que se muestran con menor probabilidad de preferencia necesitan reducir los costos no –laborales (electricidad, transporte, almacenamiento, utilidades, tarifas de importación de materiales) y los tiempos de entrega de manera de permanecer competitivos sin deteriorar los salarios reales y las condiciones de trabajo. Esto no significa que estos servicios sean subsidiados, sino que las reformas son necesarias para mantener los costos bajos a fin de asegurar que los trabajadores puedan tener una compensación lo mas justa posible.

2.4 LAS FIBRAS PARA TEXTILES

De acuerdo a la Tabla N°3 se aprecia que la cuota de mercado del algodón se ha reducido desde un 46% en el año 1980 hasta una participación de 39% el año 2000. Basados en el mismo cuadro se aprecia que el algodón no es la única fibra que ha perdido terreno en relación a las demás, el único tipo de fibra que ha logrado crecer *en participación* es la fibra no celulósica que ha ganado un 19% de cuota.



Tabla N°3

Participación del Algodón en la producción mundial de fibras

Fibra	1980	2000	Variación
Cáñamo blando	1%	0%	-1%
Rayón	11%	4%	-7%
Fibra no celulósica	34%	53%	19%
Algodón	46%	39%	-7%
Lana	6%	3%	-3%
Seda	0%	0%	0%
Lino	2%	1%	-1%

Fuente: Cotton World Statistics (2003)

Elaboración: Propia

La producción mundial de algodón ha seguido una recuperación los últimos años, aunque esta no ha llegado a ser lo suficiente para recuperar su cuota de mercado. En el Perú también se observa una recuperación de la producción de algodón, sin embargo esta no ha alcanzado los niveles del año 1996, según los datos preliminares la producción de algodón el año 2005 equivale al 74% de la producción del año 1996.

Tabla N°4

PERU: PRODUCCIÓN ALGODÓN
(Miles de toneladas métricas)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
								1/	1/	1/
AGRÍCOLA										
Algodón	268.6	145.8	95.3	134.9	153.8	134.1	127.4	126.1	187.7	199.4
Variación anual		-46%	-35%	42%	14%	-13%	-5%	-1%	49%	6%

1/ Preliminar.

Fuente: Ministerio de Agricultura.

Elaboración: Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas.

Edición : Propia



2.5 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

2.5.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Conforme los diferentes países se hacen mas competitivos al nivel de ampliar la oferta de productos de mayor valor agregado, a menores costos, mayor calidad y en el menor tiempo de entrega (‘lead time’) se ejercerán presión mutuamente a fin de lograr una mayor participación en cada segmento del mercado en el cual compiten.

Al analizar las importaciones de los Estados Unidos de productos textiles y de confecciones para los NAIC 313,314 y 315 (Anexo N°16, Tabla N°34) podemos apreciar que entre los 29 principales exportadores los siete países de mayor crecimiento en exportaciones para el período 2,004-2,005 han sido: China (42.7%) , India (26.3%) ,Nicaragua (20.2%), Camboya (19.9%) , Bangladesh (18.8%) ,Perú (18.6%) e Indonesia (17.8%). Al analizar en detalle (Ver Anexo N°17, Tabla N°35) se observa que en el NAIC 315 (Prendas y accesorios - confecciones) el crecimiento de China es del 47.2%, el de India 33.3%, el Perú 18.1%, Colombia -2.3%, El Salvador -5.9% y México -9.0%.

De estos resultados se puede deducir que actualmente el tiempo de despacho no juega un rol principal dada la cercanía de El Salvador y México quienes se ven perjudicados por el sistema de maquila sobre el cual trabajan ya que la mayor parte de la materia prima (el algodón) es importado de Estados Unidos y sus costos de operación mayores a los de China e India. Sin embargo con una mejor integración a nivel regional quizá a mediano o largo plazo podría ser un paliativo ya que su



industria sólo puede ofrecer costos de mano de obra relativamente bajos. Es importante recordar como después de la segunda guerra mundial Japón se constituyó en el principal exportador mundial de prendas aprovechando el bajo costo de su mano de obra, conforme esta se encareció sus exportaciones cayeron. En la década del '60 Corea del Sur y Taiwán reemplazaron a Japón como proveedores de bajo costo de mano de obra, actualmente el valor de sus exportaciones ha decrecido. Aunque es bueno mencionar que quizá como en Francia debido a un mejor estándar de vida su nueva población prefiere dedicarse a otro tipo de actividades más rentables o más contemporáneas.

Una de las principales observaciones que uno se lleva luego de revisar la literatura norteamericana o europea acerca de su percepción del sector textil-confecciones peruano es que este como característica general no muestra mayores ventajas mas allá de la calidad del algodón, los pelos de camélidos y la calidad de su mano de obra en la confección. Estas características percibidas son lo único (la integración vertical de la industria es otra ventaja) que lo diferencian de las demás naciones latinoamericanas, caso aparte es el mercado de Colombia, el cual es presentado como el único país que está en capacidad de trabajar prendas de moda (esta expresión debe interpretarse como una característica general y no excepcional de su industria), su desventaja es el trabajar como maquila. Se piensa generalmente que el nivel de competitividad está en la manufactura únicamente (usualmente asociado a los costos de la mano de obra) , esto es lo usualmente mencionado en casi todas las publicaciones nacionales , exposiciones de organizaciones privadas y públicas ,



el temor a China está casi a nivel del subconsciente colectivo (“...China hace todo mas barato, no se puede competir con China..”,es un comentario frecuente) , tal como lo advierte David Birnbaum, si de costos se tratase Bangladesh tiene una mano de obra mucho mas barata que la China, por lo tanto ya debería estar ‘invadido’ por todas las transnacionales. Un costurero en Bangladesh percibe US\$1.20 por jornal de 10 horas de trabajo, un costurero similar en Italia percibe 139 veces mas (US\$ 133.20 por jornal de 8 horas de trabajo), un costurero italiano percibe US\$20.48 por hora mientras un costurero en Bangladesh recibe US\$ 0.21 por hora, aún considerando la mayor productividad del costurero italiano el costo de confección de una prenda es 98 veces mas alta en Italia que en Bangladesh. La diferencia es que muy aparte de tener China dimensiones continentales, esta tiene de todo, es decir si uno busca un proveedor de alguna tela en particular, avíos de determinadas características, China lo tiene o en caso contrario están en capacidad de elaborarlo o imitarlo. Esto obviamente tiene un costo en tiempo (desarrollo, manufactura, envío) y en términos financieros (menciono aquí las ventajas siempre comentadas de la sub valuación del yuan).

Basado en los datos de David Birnbaum el tiempo total que toma normalmente el ciclo para la industria global desde que empieza el diseño hasta que se embarca la producción es de 24 semanas. De estos el 20% (5 semanas) corresponde a la etapa de producción y el restante 80% (19 semanas) corresponden a la etapa de pre - producción .Una sencilla modelista en Nueva York percibe una salario mayor al de 300 costureros en Bangladesh. En el Perú este ciclo es similar para las empresas



grandes y medianas, la etapa de pre-producción puede variar en función a las exigencias o requerimientos del cliente, esto es si es necesario partir desde el desarrollo de la tela y los avíos o si ya se tienen definidos estos elementos y solo se tiene que reproducir la muestra o prototipo en prenda del cliente. Una vez aceptado el prototipo y hechas las observaciones suele recibirse el pedido en firme del cliente (asumiendo unas 5,000 prendas tipo t-shirt en jersey 100% algodón , tiempo estándar total confección de 10 minutos), toma unas 4 semanas para que el proveedor de la tela lo ingrese en su plan de producción y la entregue manufacturada en rollos (esta situación se debe a que las plantas de tejido , teñido y acabado de tela están operando a casi un 100% de su capacidad , algunas plantas no trabajan los domingos) , si consideramos una planta de confección (Corte-costura- Control de Calidad – Acabados) con 60 personas para una capacidad de 2,500 prendas diarias el pedido puede ser concluido en una semana (plazo prudencial para un compromiso , como producción podría concluirse en dos a tres días) , de esta manera la etapa de producción para dicho pedido es completado al 100% y embarcado en un plazo de 5 semanas , esto sin embargo es ideal ya que a fin de poder completar los embarques (vía marítima) lo usual es que se trabajen pedidos de 10,000 a 50,000 prendas lo cual puede completarse en el plazo de 2 a 3 meses en un 80% a 90% , el saldo restante puede llegar a tomar 1 a 2 meses debido a problemas de gestión o problemas de calidad en la manufactura o los materiales.



La competitividad se da en el ciclo completo, es decir al considerar las etapas de pre-producción y postproducción.

Un detalle importante es que aquellas empresas que envían sus embarques en contenedores y cuentan con certificaciones como la BASC (Aduana de EE.UU.) ingresan sus productos a los países de destino en menor tiempo (llenen los contenedores en sus plantas, colocan los precintos de seguridad y envían las fotos del proceso de embarque a sus agentes a fin de confirmar el cumplimiento de la norma).

2.5.2 ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES NUEVOS

2.5.2.1 LA TECNOLOGIA COMO BARRERA DE INGRESO

Debido a que la industria de confecciones no requiere de tecnología sofisticada, altas inversiones y no existe una dependencia vital con respecto a que la materia prima sea local, el ingreso de nuevos competidores es relativamente fácil. Si nos enfocamos únicamente en la confección esta etapa es reproducible con relativa rapidez. Quien enfoque su ingreso y desarrollo en el sector basado únicamente en sus confecciones y su mano de obra barata, desligado de algún tipo de integración regional está condenado a tener una participación marginal en el mejor de los casos sino es el de la desaparición de su industria.

Una industria más integrada fortalecida por proveedores locales de telas y avíos, capaces de brindar soluciones novedosas que permitan estar a la par con las últimas



tendencias en el breve plazo y en los estándares requeridos por el cliente es una estructura que no puede ser replicada con la misma rapidez y facilidad.

Por otra parte, quienes no hayan firmado acuerdos comerciales que favorezcan sus exportaciones están en clara desventaja. Existen países que desde el 2000 , tienen un comportamiento dinámico en las exportaciones de prendas de vestir al mercado de EE.UU., aunque mantienen participaciones pequeñas y no se encuentran entre las Top-10; se puede nombrar a Vietnam que ha ganado un nuevo mercado equivalente al doble de la oferta exportable peruana a EE.UU. ; Macao ha tenido un crecimiento equivalente a 1.5 veces las exportaciones peruanas o Jordania la mitad de las exportaciones peruanas; se pueden nombrar otros países como India , Camboya , Lesotho y Rusia . Varios de los países nombrados han firmado acuerdos con EE.UU. , lo que influyó en el crecimiento y el dinamismo mostrado por ellos.

2.5.2.2 ECONOMIAS DE ESCALA

Este tipo de barrera se presenta para quienes se inician o tienen una industria poco desarrollada orientada frecuentemente a la manufactura de prendas básicas. Su estructura de gestión y operativa no está diseñada para ser competitiva frente a cambios frecuentes de estilos y de menor volumen.

Actualmente las grandes transnacionales buscan simplificar su nivel de gestión y en consecuencia tener un menor número de proveedores que puedan proveerles de una solución integral a sus necesidades (variedad de productos en la modalidad de paquete completo).



2.5.2.3 DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

Quienes pretendan ingresar al sector afianzados en el origen de su manufactura para lograr un mayor valor de su producción deben reconocer que el “Made in Italy”, el “Made in France” e inclusive el “Made In Perú “no son resultado de meses o un par de años.

Si bien el uso de certificaciones en cuanto a las buenas prácticas empleadas en los procesos de manufactura pueden constituir un factor de diferenciación estos documentos son comúnmente cuestionados por organizaciones comprometidas con el comercio justo.

La corriente del comercio justo es una tendencia con cada vez mayor arraigo en el consumidor europeo y en el de los países de Norteamérica.

2.5.2.4 REQUISITOS DE CAPITAL

Conforme la competencia es cada vez mayor este factor se va volviendo mas representativo, los mayores adelantos e innovaciones en las últimas décadas se han dado en el tejido y las nuevas técnicas de acabados de la tela pero no así en la costura. Europa se está orientando hacia lo que se ha llamado tejidos técnicos, cuyas aplicaciones son tan variadas que pueden verse en el sector de la salud y en la construcción de aviones por ejemplo.



2.5.3 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En los países desarrollados, entre ellos EE.UU. existe una tendencia a preferir prendas de vestir hechos de productos naturales en lugar de las prendas sintéticas, en especial los segmentos medio y alto que aprecian estas características y, además la calidad de la fibra peruana. Sin embargo con el desarrollo de la tecnología es posible realizar mezclas entre fibras de algodón y las sintéticas o sintéticas puramente, para orientar las prendas de vestir hacia los segmentos bajos y medios. La ropa de vestir con fibra sintética en el mercado de EE. UU. , tiene una participación del 34%.

El algodón peruano es básicamente una prenda de verano y la fibra sintética es básicamente de invierno, pero también puede ser usada mezclada con algodón para temporadas de verano o viceversa. Con fibra sintética al 100% se producen prendas de bajo costo principalmente para los sectores económicos bajos, pero también chompas y frazadas para los diferentes sectores económicos.

Es importante mencionar que el mayor crecimiento de la capacidad de producción instalada tiene lugar en Asia (el 56% de la capacidad adicional instalada a nivel mundial estimada a finales del 2,000) donde operaciones de escalas relativamente pequeñas están siendo montadas, las cuales son utilizadas para producción de poliéster de bajas calidades. Igualmente se estima que Europa Occidental expandirá considerablemente su capacidad instalada (30% de la capacidad adicional a nivel mundial a finales del 2000) utilizada principalmente para la producción de fibras de



alta calidad. Para los países exportadores de prendas de vestir sintéticas, se puede considerar esta fuerza competitiva como baja.

2.5.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

La industria textil es proveída por diversos insumos y materias primas dependiendo de los procesos y de los bienes finales a producir. Existen diversos proveedores de materia prima e insumos con ligeras diferencias en calidad y precio, por lo cuales la industria no tienen mayores problemas de negociación con estos. Así pues, en principio la importancia de esta fuerza competitiva debería ser moderada.

No obstante, existen ciertos problemas de abastecimiento con el algodón. En el Perú se siembra en la costa norte la variedad PIMA , que se caracteriza por tener fibra más larga y fina , especial para la confección de camisas , vestidos y corbatas ; la variedad Tangüis se siembra en la costa central y sur , se caracteriza por tener fibra larga , utilizada en la fabricación de polos , camisas dril y telas para pantalones .

En lo que respecta al algodón importado, el principal problema es el tiempo que demora en llegar al Perú, lo cual determina que las empresas textiles tengan que importar grandes cantidades, incurriendo en costos extras de almacenamiento, los que se asumen para disminuir el riesgo de desabastecimiento y de diferencia en la calidad (por ejemplo evitar la variación en tonalidades del color de un mismo lote de tela). Por esto que existe preferencia por la compra de fibras locales. Sin embargo, en lo que respecta al algodón nacional, las bajas cantidades producidas y la diversidad de micro-productores dificultan que las empresas puedan tener una



garantía de abastecimiento y una calidad de la materia prima adecuada. En función a esto, se considera que la importancia de esta fuerza competitiva puede ser calificada como “media”. Además, en la medida en que la industria textil siga creciendo a mayor velocidad que los cultivos de algodón, o que la productividad y calidad de estos disminuya, la importancia de esta fuerza competitiva aumentará. Actualmente la nueva variedad Hazera, de fibra larga, está dando buenos resultados ya que tiene un ciclo biológico mas corto aunque presenta algunas características técnicas que se están mejorando por medio de nuevas variedades en desarrollo.

2.5.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES

El principal mercado de las exportaciones peruanas de confecciones es EE.UU, las ventas de las empresas peruanas a este mercado se realizan principalmente a través de retailers (agentes, representantes, y brokers) que canalizan el 60% a 80% de confecciones hacia marcas nacionales, tiendas de venta minorista contratos de licencia con tiendas por departamentos y tiendas por departamento o masivos con marcas propias; mientras que al consumidor (ventas directas) el 20% a 40%. Es importante resaltar que en esta cadena logística no existen mayoristas, pues los retailers comercializan importantes volúmenes de ropa y se encuentran integrados verticalmente en toda la cadena.

El mercado de EE.UU. está constituido por una cantidad baja de retailers importantes, pero una cantidad significativa de proveedores. Esto convierte a los



retailers en elementos de alto poder de negociación en la industria textil, debido además a su elevada capacidad de compra. Esto se transmite en mayores exigencias a sus proveedores por precios competitivos, calidad y tiempos de respuesta más rápidos. Por ejemplo, las tiendas propias de los minoristas de ropa tienen 1100 empresas proveedoras, produciendo 80% de su ropa en más de 50 países y ninguno de sus proveedores representa más del 5% de sus compras.

El mercado retail de EEUU estuvo atravesando momento críticos de bajo crecimiento e inclusive fuertes caídas en el 2001 y 2002, por ejemplo los precios al consumidor de prendas de vestir han caído 6% desde 1998 al 2002. El consumo había disminuido y la mayoría de retailers obtenido resultados negativos, cerrando tiendas e iniciando programas de reestructuración. Esto se ha traducido en una fuerte presión a sus principales proveedores, en el caso de los exportadores peruanos, los precios de ropa importadas a EE.UU. bajaron 20% y disminuyeron los plazos de entrega, llegando hasta una reducción del 30%, como consecuencia de ello, se busca mantener niveles mínimos de inventarios, para reducir los costos de almacenaje y de capital de trabajo.

Es importante resaltar que los cambios en los gustos y preferencias del mercado de EE.UU. u otros, podrían hacer que se reemplace la demanda de un producto específico por la de otro, lo que hace que los ciclos de vida de las prendas de vestir sean muy cortos, afectando la demanda y haciendo que aumente su elasticidad muy rápidamente, es decir el precio de la prendas tiene a caer en forma significativa



cuando pasa de moda, por ello es importante reducir al mínimo los tiempo de producción y despacho.

En el sector textil es necesario que el diseñador esté en contacto permanente con el mercado donde se expenden las prendas a fin de captar 'in situ' las tendencias que permitan realizar las propuestas que mas aceptación podrían lograr en dichos mercados.

De acuerdo a últimos sondeos, las marcas exclusivas de ropa auguran una proyección optimista de mayor crecimiento en las ventas, que debido a los sucesos del 11 de septiembre significó una caída en el turismo y en consecuencia en la compra de ropa exclusiva en las tiendas ubicadas en los centros comerciales de las principales ciudades visitadas. Según los reportes ya se observa una recuperación que ha hecho que existan planes de expansión de sus tiendas propias en zonas menos céntricas y menos exclusivas.

Los países como Perú y Egipto (los dos países con el mejor algodón del mundo) cuya competitividad está mayormente basada en la disponibilidad de sus materias primas se ven superados por otras naciones que emplean estos materiales para manufacturar y exportar niveles muy superiores de prendas en base a algodón. Lo similar en ambos casos es el proteccionismo de sus industrias y el relativo bajo nivel de apertura a las inversiones, si bien es cierto que el Perú en los últimos años estos aspectos han mejorado, las reformas del estado y las mejoras de la infraestructura requieren urgentes cambios. Jordania ha crecido sus exportaciones en valor por 2,100% a los Estados Unidos del año 2000 al 2004 en base a sus atractivo para los



inversionistas extranjeros (curiosamente muchos de estos inversionistas provienen de sus países vecinos).

Competitividad versus Dejadedez ?. Si bien existe una aparente mayor facilidad para reproducir o mejorar una experiencia empresarial exitosa de servicios comparada con el hecho de reproducir una experiencia empresarial productiva dada la actual dinámica de los negocios empresariales y del abandono por el aprovechamiento a nivel de empresas locales de los recursos naturales , estamos ya en un proceso encaminado a en un futuro no muy lejano tener que importar chompas de alpaca de Nueva Zelanda o Inglaterra o bien importar prendas hechas en algodón calidad Premium de China. Ciertamente es que integrarse o establecer una cadena de distribución de prendas genera trabajo pero pienso que mayor trabajo se genera integrando la cadena de valor con el eslabón productivo a nivel local y mas aun si este está en posibilidad de competir con ventajas respecto de sus pares en el exterior. Muchos se quejan del poco mercado a nivel local, pero también muy poco se hace en 'interpretar' o 'cultivar' esa demanda local.

2.6 MODELOS INDUSTRIALES EXITOSOS DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIONES EN EL EXTERIOR: EL MODELO ITALIANO

Si bien existen muchas razones (Outsourcing, Offshoring, cambio de estrategias del negocio, competitividad, economías de escala) que podrían explicar por qué las demás naciones a diferencia de Italia han reducido su nivel de exportaciones, es



interesante conocer las características de la industria textil italiana que le han permitido mantener como ninguna otra de su pares europeas el mismo nivel de exportaciones y además estar siempre a la vanguardia de la moda.

La industria italiana está concentrada en diferentes regiones. En esta concentración participan proveedores de materias primas, insumos, servicios, equipamiento y maquinaria, instituciones educativas, etc. La integración de la producción se da a nivel vertical o bien por la subcontratación de otras empresas de la misma zona geográfica o bien de empresas de cercanos países de Europa del Este.

La industria italiana en general, tal como lo mencionara Michael Porter (“Competitividad de las Naciones”) , está especializada en aquellas actividades (textiles, calzado, cerámicos, joyería) de bajos requerimientos de capital, bajos requerimientos de educación formal, pero altos requerimientos de educación informal, este aprendizaje se da en la empresa y el conocimiento o experiencia pasa de generación en generación. Estas características les permiten tener menores desventajas en un mercado no equitativo influenciado por pocos grandes inversionistas y con dificultades de acceso a financiamiento bancario.

La industria italiana tiene una gran demanda doméstica que aprecia mucho el estilo o la moda, en mayor medida que otros mercados europeos (británico, francés. alemán).

De acuerdo al esquema del distrito industrial, (Distritos Industriales Clúster y otros: un análisis trespassing entre la economía industrial y la gestión estratégica, No 359 de la Revista Economía Industrial) Luciana Lazzeretti menciona que el lugar o

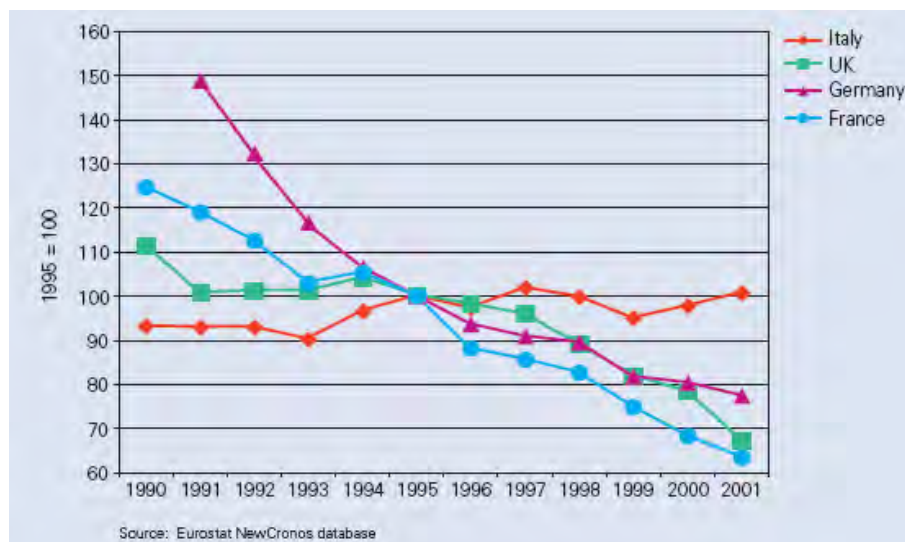


espacio (localización de las empresas) se convierte actualmente en la cuarta variable estratégica para la supervivencia y el desarrollo empresarial e industrial detrás del producto, el mercado y la tecnología.

2.6.1 LAS EXPORTACIONES TEXTILES ITALIANAS

Gráfico N°5

INDICADORES DE EXPORTACIONES: INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCIONES (EUROPA)



Según datos de las exportaciones de las principales naciones europeas del sector textil (Eurostat New Cronos Database) hasta el año 1995 el ranking exportador de las cuatro principales naciones era el siguiente (ordenado de mayor a menor): Alemania, Francia, Reino Unido e Italia, como se ve en la Gráfica N°5 el cambio ha



sido gradual hacia la nueva configuración actual (2001) : Italia, Alemania , Reino Unido y Francia.

2.6.2 ULTIMAS TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA ITALIANA

Basados en la publicación “Italian Textile Production in an Overall View of the Textile-Clothing Sector” (Milan, September 12, 2006) del SMI-ATI Federation Centro Studi, durante los primeros meses del 2006 el sector textil italiano presentó dificultades a ambos lados de la línea de producción: por una parte los productores pasaban por malos momentos mientras de otra parte el mercado doméstico tampoco mostraba señales favorables. El posterior incremento de las ventas y aceleración de los pedidos mostró una percepción de esperanza para la segunda mitad del año 2006 y los primeros del 2007.

En este contexto los productores de textiles (incluyendo las divisiones de algodón, lana, seda y divisiones de tejido de punto) – que lograron ventas anuales por 8.6 billones de euros el 2005 y que representaron el 36.7% del comercio en la primera mitad del 2006– jugaron un rol vital. Mientras que los volúmenes de producción disminuyeron (respecto del mismo periodo del 2005) el total de las ventas de esta producción se incrementó en la primera mitad del año (estimados Smi-Ati). La conciencia de la industria italiana que factores ajenos al precio como el “Made in Italy” otorgan mayores beneficios a sus clientes (innovación tecnológica , estilo , despacho puntual, etc.,...), mientras nuevos competidores como China están especializados en textiles ‘commodities’, ha generado una creciente diversidad y



una continua búsqueda por lograr productos de calidad superior (superior-alto) que ha permitido a los productores italianos incrementar gradualmente los precios e ingresar en nuevos mercados donde numerosas compañías de indumentaria locales han decidido mejorar la calidad de sus colecciones.

Es necesario resaltar los esfuerzos de la industria italiana en las organizaciones de comercio europeas por mantener el “Made in Italy” en el etiquetado de sus prendas evitando el uso de etiquetas de origen comunitario europeo de sus prendas.

En general, la demanda global para la industria textil italiana se ha incrementado pero permanece selectiva hasta donde los productos, los países y los requerimientos de servicios lo permiten. Como resultado solo algunas empresas están ganando (los mejor equipados de acuerdo a su tamaño, las redes de ventas y quienes brindan servicios de producción).

2.6.3 NUEVOS EFECTOS DE LA GLOBALIZACION EN ITALIA

Un lado oscuro asoma en Italia y es el que la revista Speigel on line International publica en su artículo: “THE NEW WAVE OF GLOBALIZATION, Made in Italy at Chinese Prices”, por **Fiona Ehlers** en su edición en Internet del 07 de Septiembre del 2006.

Una de las nuevas caras de la globalización se vive en Prato, la que alguna vez fue el centro de la industria textil italiana. Luego de la pérdida de numerosos trabajos en las fábricas en Europa del Este, desde principios de los 90's los chinos y sus trabajadores de bajos ingresos están tomando estas desocupadas fábricas, estos



nuevos vecindarios han sido rebautizados por los residentes de Prato como San Pechino," o St. Beijing. Un operario chino podría estar recibiendo 500 euros (635 euros "por lo bajo") por un mes de trabajo (18 horas de trabajo por día).

Esta pequeña ciudad actualmente ocupada por 180,000 habitantes se ha convertido en el hogar de 2,000 empresarios chinos y de una fuerza laboral de 25,000 trabajadores asiáticos de bajos salarios. Uno de cada cinco trabajadores es indocumentado y muy probablemente llegó por intermedio de la mafia de inmigrantes asiáticos a quienes sus familiares en China deben pagar con las remesas que reciben (se citan pagos de al menos 10,000 euros por dichos servicios de inmigración ilegales). Por cierto los chinos no sólo envían remesas de dinero, también transfieren el know-how. Mientras tanto sus vecinos italianos (de nacimiento) maldicen el sonido de las máquinas de confección durante la noche.

Los diarios locales están llenos de comentarios acerca de la "invasión amarilla", de la competencia de bajos ingresos y de la mafia china. Los italianos reconocen haberlos subestimado, ya que actualmente sus nuevos vecinos representan la cuarta parte de los negocios en textiles de la ciudad, logro obtenido por medio productos de moda "Made in Italy" a precios "Mede in China" (dichos productos se menciona son frecuentemente ilegales).

El presidente de la cámara de comercio de la ciudad quien acepta haberlos subestimado, alarmado por lo que denomina una desigual competencia pide una



operación al estilo norteamericano en Irak para poner las cosas en orden. Los chinos que llegan a la ciudad buscando un mejor futuro dicen que “el éxito requiere sacrificios”, ellos se han iniciado asumiendo trabajos que los italianos no deseaban realizar, muchos de estos nuevos empresarios tienen el estatus de “ilegal legalizado” y cuentan con permiso de residencia otorgado por las autoridades italianas debido a que cuentan con un trabajo y una dirección, gracias a esto se han podido desarrollar en actividades comerciales en Europa. Los chinos emplean el término de *xia hai* en equivalencia al hombre de negocios que se ha hecho a si mismo o para quien ha cruzado el océano.

Antonella Ceccagno, experta en China y autora de libros como “China is Coming” menciona que la población de Prato tiene mucho que aprender de los ganadores y perdedores de la globalización, la ciudad se beneficiaría en mucho si ambas comunidades no estarían mutuamente excluidas.“ Los chinos son culpados por la crisis. Pero ellos están creando trabajos, no los están robando. Ellos son extremadamente dinámicos y nos sorprenden. Si ellos se fueran hoy, Prato estaría en problemas”.

Luego de la crisis de la industria textil unas pocas empresas trasladaron sus negocios al Este y al Lejano Oeste mientras otras se enfocaron en la alta calidad de sus hilados y telas. Muchos chinos se fueron incorporando a la industria italiana debido a que eran más baratos que la mano de obra europea y mucho más rápidos que la mano de obra en China.



Posteriormente una nueva generación de chinos empresarios emerge comprando empresas de teñido, creando compañías comerciales e inclusive creando sus propios diseños en sus propias empresas definiendo los precios para sus productos. Esta nueva tendencia ha sido denominada Pronto Moda y la conforman más de 400 empresas. Su gran ventaja competitiva es que pueden producir localmente a bajos costos y son extremadamente flexibles. Prato actualmente es un distrito de la moda a bajo costo.

Prato está ahora mostrando una nueva etapa en la globalización. La primera fue cuando China fue parte de la pérdida de trabajos en Europa y en la segunda ellos están ahora conquistando las ciudades en el viejo continente.

2.6.4 EN DEFENSA DEL “MADE IN ITALY”

Por otra parte en la Unión Europea las leyes para la trazabilidad del origen de los productos, que entraran en rigor en el 2007, no hacen distinción entre productos hechos al interior de los países miembros. Esta nueva ley impone una tarjeta de identificación para las etiquetas de las prendas que garanticen el origen de los materiales y el lugar de producción pero no especifican si estas prendas han sido hechas en los países de Europa del Este.

Varias empresas están colocando chips en las etiquetas empleando una tecnología denominada Identificación por Radio Frecuencia, la cual permite ubicar información



sobre la prenda en cualquier parte de la cadena de producción, al mismo tiempo que permite actualizar el historial de la prenda de acuerdo a las necesidades del productor o el minorista haciendo la falsificación de la prenda teóricamente imposible. De esta manera tecnologías como la mencionada se constituyen en innovaciones para la defensa del “Made in Italy”.



CAPITULO III

3. EVOLUCION DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES PERUANO

3.1 EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES

Tabla N°5

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS TEXTILES
(Millones de US\$)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
TEXTILES	454.5	572.6	533.6	575.4	700.7	664.2	676.7	823.3	1 092.4	1 275.0	1 471.1
Prendas de vestir y otras confecciones	259.2	330.9	337.2	414.4	506.0	507.2	532.1	654.6	887.3	1 062.6	1 208.4
Tejidos	70.4	97.0	81.6	51.1	61.7	57.9	49.4	54.2	64.0	70.8	95.1
Fibras textiles	40.2	51.4	39.4	50.6	72.5	46.1	47.5	55.8	66.8	66.8	81.0
Hilados	84.7	93.4	75.4	59.3	60.5	53.0	47.6	58.6	74.3	74.8	86.7

Fuente: BCRP y SUNAT.

Elaboración: Propia

Tabla N°6

PRODUCCIÓN MANUFACTURERA TEXTIL, CUERO Y CALZADO
(Índice: 1994=100)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Textil, cuero y calzado	106.0	110.8	101.0	94.6	101.5	100.4	106.5	113.9	126.1	127.7

1/ Preliminar.

Fuente: INEI y Ministerio de la Producción.

Elaboración: Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas.



Para el año 2006 el crecimiento de las exportaciones de prendas de vestir y otras confecciones creció 13.7%, porcentaje menor al crecimiento del anterior año 2005 el cual fue de 19.8%, el cual representa poco mas de la mitad del crecimiento (35.5%) registrado durante el año 2004. Esta reducción porcentual de dicho crecimiento puede explicarse por la menor demanda del mercado de Estados Unidos (el mayor mercado de destino de textiles peruanos) debido al enfriamiento progresivo de su economía, la menor capacidad de producción local disponible, la constante incertidumbre de la renovación del ATPDEA, al mismo tiempo que desde fines del 2004 e inicios del 2005 se ha dado un reordenamiento en los pedidos de prendas del exterior ,si bien por un lado empresas americanas y europeas han empezado a trabajar con las empresas peruanas o han expandido su capacidad de oferta desde el Perú solicitando prendas de mayor valor agregado (mayor tiempo y complejidad de su manufactura), algunas marcas han preferido enviar al Asia la producción de prendas básicas (bajo valor agregado) debido a la eliminación de las cuotas a partir del 1ro de Enero del 2005. En ese sentido, las exportaciones del Sector Textil Confecciones mantienen un importante nivel de crecimiento que se explica por la permanencia del ATPDEA y por el incremento de las exportaciones de prendas de alto valor.

En la Tabla N°6 se observa que la producción nacional está fuertemente influenciada por las exportaciones, se observa que en los años 2004 y 2005 se dan los más importantes niveles de crecimiento, tal cual ocurre con las exportaciones de textiles y confecciones para el mismo periodo.



3.2 PRINCIPALES MERCADOS

Conforme a datos preliminares de Aduanas para el año 2006 (Ver Tabla N°7) Estados Unidos sigue siendo el principal país destino de las exportaciones de confecciones peruanas, con una contribución de 70.9% para ese año, su contribución se ha reducido desde un 74.8% de participación el año 2005, en el segundo lugar se mantiene Venezuela con un aporte de 12.9% para el año 2006, lo cual se ha incrementado desde el 9.8% alcanzado el 2005 y España mantiene el tercer lugar con una contribución de 1.84% el año 2006, disminuyendo su aporte que estuvo en 2.4% el 2005. A continuación se ubican de la cuarta a décima ubicación Francia, Chile, Alemania, Canadá, Reino Unido, México y Puerto Rico los cuales muestran una participación que van del 1.65% al 1%. De lejos Estados Unidos se muestra como el principal destino de nuestras exportaciones de confecciones, lo cual puede explicarse por las preferencias arancelarias, la relativa cercanía geográfica, la gran dimensión de su consumo interno, la preferencia de grandes marcas de ropa, tiendas por departamento, distribuidores que tienen gran aprecio por las prendas manufacturadas en el Perú entre otros motivos. Es bueno recalcar que en su gran mayoría se trata de prendas de marcas extranjeras, de mediano y alto valor agregado, las que son exportadas hacia el mercado estadounidense y europeo. El segundo lugar de destino, Venezuela, se ubica muy por debajo con respecto a Estados Unidos en cuanto a los volúmenes de prendas exportadas, por contraste se trata de prendas de mediano y bajo valor agregado pero un buen porcentaje de las empresas que exportan lo hacen con marcas propias. El manejo de una marca



propia puede permitir un mejor manejo de los precios y costos si se logra integrar la cadena de valor, quizá por ello intuitivamente muchos empresarios de pequeñas empresas ya comercializan directamente sus prendas en el extranjero, abastecidos desde sus talleres de producción en el Perú. Pero esta 'estrategia' presenta retos como son las distorsiones o barreras que presenta cada mercado, las imperfecciones de la cadena de abastecimiento (costos de transporte, costos de operación, regulaciones, licencias, políticas monetarias que restringen la circulación de las monedas o su cambio, financiamiento, intereses de grupo, etcétera) y el acceso transparente a la información. En la Tabla N°7 se verifica que no sólo el volumen total exportado (en peso neto) ha crecido sino que como consecuencia del incremento en las exportaciones de prendas de mayor valor agregado (US\$ 28.97/Kg el año 2006 y US\$ 27.23/Kg el año 2005), el valor total FOB exportado para el año 2006 se ha incrementado a US\$ 40'953,091 desde los US\$ 38'552,527 el año 2005. En este ranking están consideradas prendas confeccionadas en tejido plano, tejido de punto y prendas tejidas (chompas, abrigos, chaquetas, etc.) en fibras de animales, vegetales, artificiales o mezclas.



Tabla N°7

RANKING DE EMPRESAS EXPORTADORAS PERUANAS 2006-2005
SECTOR: PRENDAS DE VESTIR

N°	PAIS	VALOR FOB US\$				PESO NETO KG				PRECIO REF./kg	
		2006	2005	VAR % 2006/2005	PART. % 2006	2006	2005	VAR % 2006/2005	PART. % 2006	2006	2005
	TOTALES	1,186,523,288	1,049,758,987	13.0%	100.00%	40,953,091	38,552,527	6.2%	100.0%	28.97	27.23
1	ESTADOS UNIDOS	841,457,238	785,586,902	7.1%	70.92%	27,779,473	28,230,165	-1.6%	67.8%	30.29	27.83
2	VENEZUELA	152,557,234	102,911,370	48.2%	12.86%	5,790,735	4,172,825	38.8%	14.1%	26.35	24.66
3	ESPAÑA	21,818,856	12,519,563	74.3%	1.84%	535,290	322,866	65.8%	1.3%	40.76	38.78
4	FRANCIA	19,601,548	25,624,851	-23.5%	1.65%	707,270	904,543	-21.8%	1.7%	27.71	28.33
5	CHILE	19,329,525	14,769,798	30.9%	1.63%	1,969,192	939,399	109.6%	4.8%	9.82	15.72
6	ALEMANIA	15,411,461	14,841,199	3.8%	1.30%	395,580	403,368	-1.9%	1.0%	38.96	36.79
7	CANADA	15,145,994	15,036,693	0.7%	1.28%	481,478	550,597	-12.6%	1.2%	31.46	27.31
8	REINO UNIDO	15,029,128	10,450,672	43.8%	1.27%	426,909	454,457	-6.1%	1.0%	35.20	23.00
9	MEXICO	13,422,908	12,507,923	7.3%	1.13%	271,053	248,310	9.2%	0.7%	49.52	50.37
10	PUERTO RICO	11,878,975	13,470,921	-11.8%	1.00%	594,336	767,893	-22.6%	1.5%	19.99	17.54
11	ITALIA	11,011,544	5,705,147	93.0%	0.93%	431,400	230,614	87.1%	1.1%	25.53	24.74
12	ECUADOR	10,398,904	7,319,616	42.1%	0.88%	291,122	262,704	10.8%	0.7%	35.72	27.86
13	COLOMBIA	7,922,915	3,426,766	131.2%	0.67%	341,573	149,877	127.9%	0.8%	23.20	22.86
14	PAISES BAJOS	6,569,589	4,601,142	42.8%	0.55%	195,245	142,429	37.1%	0.5%	33.65	32.30
15	JAPON	5,712,102	4,327,379	32.0%	0.48%	122,411	94,891	29.0%	0.3%	46.66	45.60
16	HONG KONG	4,310,854	2,250,365	91.6%	0.36%	112,196	52,124	115.2%	0.3%	38.42	43.17
17	SUIZA	2,219,625	1,816,952	22.2%	0.19%	91,249	91,136	0.1%	0.2%	24.32	19.94
18	PANAMA	2,113,200	2,486,915	-15.0%	0.18%	43,832	65,065	-32.6%	0.1%	48.21	38.22
19	SINGAPUR	1,361,169	444,216	206.4%	0.11%	50,555	28,065	80.1%	0.1%	26.92	15.83
20	AUSTRALIA	1,123,858	831,427	35.2%	0.09%	23,265	19,990	16.4%	0.1%	48.31	41.59
21	IRLANDA (EIRE)	711,258	1,219,861	-41.7%	0.06%	15,516	26,179	-40.7%	0.0%	45.84	46.60
22	BOLIVIA	702,683	1,445,598	-51.4%	0.06%	13,518	154,068	-91.2%	0.0%	51.98	9.38
23	COREA (SUR), REPI	658,493	443,358	48.5%	0.06%	34,117	21,540	58.4%	0.1%	19.30	20.58
24	BELGICA	626,331	869,706	-28.0%	0.05%	14,387	14,012	2.7%	0.0%	43.53	62.07
25	ARGENTINA	595,189	558,185	6.6%	0.05%	17,783	24,106	-26.2%	0.0%	33.47	23.16

Fuente: ADUANAS - Data Preliminar

3.3 EXPORTACIONES POR EMPRESAS

Como se aprecia en la Tabla N°8 el crecimiento de las exportaciones de confecciones crecieron del año 2004 al año 2005 en un 19,8%

Las principales 20 empresas exportadoras del sector textil confecciones representan el 63% del total exportado, y crecieron sus ventas al exterior en 14.5% durante el primer trimestre del 2005 comparado con el mismo periodo del año anterior, a diferencia del resto de empresas que representaron el 37% restante y registraron un crecimiento de 15.8% durante el periodo estudiado.



De las principales 20 empresas, Confecciones Textimax es la que ocupa el primer lugar con un total exportado de US\$ 22.8 millones durante el primer trimestre, lo cual significó un crecimiento de 5%, gracias a sus exportaciones a Estados Unidos, España y Canadá. Luego, sigue en orden Devanlay Perú, la cual ostentó un crecimiento de 375% con respecto al mismo periodo del año 2004. En tercer lugar se encuentra Topy Top, cuyas exportaciones crecieron en 10%, siendo sus principales mercados Estados Unidos y Venezuela.

Otras empresas que tuvieron importantes crecimientos son Southern Textile Network e Hilandería de Algodón Peruano, con tasas mayores a 40%. En ambos casos sus principales productos son t-shirts y camisas para hombre y mujer de punto de algodón, dirigidas tanto a Estados Unidos como a los Países Bajos.

Tabla N°8

RANKING DE EMPRESAS EXPORTADORAS PERUANAS 2006-2005
SECTOR: PRENDAS DE VESTIR

N°	EMPRESA	VALOR FOB US\$				PESO NETO KG				PRECIO REF./kg	
		2006	2005	VAR % 2006/2005	PART. % 2006	2006	2005	VAR % 2006/2005	PART. % 2006	2006	2005
	TOTALES	1,186,523,288	1,049,758,987	13.0%	100.00%	40,953,091	38,552,527	6.2%	100.00%	29.0	27.2
1	TOPY TOP S A	105,878,500	85,355,346	24.0%	8.92%	3,698,249	3,202,325	15.5%	9.03%	28.6	26.7
2	DEVANLAY PERU S.A.C.	92,385,365	81,823,069	12.9%	7.79%	1,608,456	1,343,677	19.7%	3.93%	57.4	60.9
3	CONFECCIONES TEXTIMAX S A	85,724,742	85,108,347	0.7%	7.22%	2,926,884	3,404,692	-14.0%	7.15%	29.3	25.0
4	DISENO Y COLOR S.A	59,946,228	78,925,120	-24.0%	5.05%	1,939,004	3,695,864	-47.5%	4.73%	30.9	21.4
5	INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	45,605,841	41,179,824	10.7%	3.84%	1,344,441	1,174,627	14.5%	3.28%	33.9	35.1
6	TEXTIL SAN CRISTOBAL S.A.	42,968,417	46,236,423	-7.1%	3.62%	1,312,532	1,406,911	-6.7%	3.20%	32.7	32.9
7	TEXTIL DEL VALLE S.A.	38,182,686	36,887,875	3.5%	3.22%	980,552	979,104	0.1%	2.39%	38.9	37.7
8	COTTON KNIT S.A.C.	36,602,898	29,402,034	24.5%	3.08%	1,139,404	924,638	23.2%	2.78%	32.1	31.8
9	SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.	31,166,929	24,110,006	29.3%	2.63%	1,437,718	1,088,176	32.1%	3.51%	21.7	22.2
10	HILANDERIA DE ALGODON PERUANO S.A.	23,914,325	20,051,386	19.3%	2.02%	789,121	751,362	5.0%	1.93%	30.3	26.7
11	INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.	22,854,710	17,807,249	28.3%	1.93%	1,046,675	847,134	23.6%	2.56%	21.8	21.0
12	PERU FASHIONS S.A.C.	20,951,383	15,588,575	34.4%	1.77%	587,824	440,821	33.3%	1.44%	35.6	35.4
13	CORPORACION FABRIL DE CONFECCIONES SA	17,615,496	15,123,237	16.5%	1.48%	630,115	612,904	2.8%	1.54%	28.0	24.7
14	CORPORACION TEXPOP S.A.	16,454,573	17,584,858	-6.4%	1.39%	455,292	553,844	-17.8%	1.11%	36.1	31.8
15	COPERTEX INDUSTRIAL S.A.C	14,229,033	12,069,515	17.9%	1.20%	552,737	525,277	5.2%	1.35%	25.7	23.0
16	INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORT SA	13,701,977	14,928,057	-8.2%	1.15%	205,157	223,982	-8.4%	0.50%	66.8	66.6
17	LIMATEX SOCIEDAD ANONIMA	13,688,682	9,607,626	42.5%	1.15%	486,764	359,562	35.4%	1.19%	28.1	26.7
18	CIA. IND. TEXTIL CREDISA-TRUTEX S.A.A.	13,440,344	14,379,853	-6.5%	1.13%	443,486	468,579	-5.4%	1.08%	30.3	30.7
19	TEXTILES SAN SEBASTIAN S.A.C.	13,097,126	15,005,790	-12.7%	1.10%	891,158	1,313,631	-32.2%	2.18%	14.7	11.4
20	FRANKY Y RICKY S.A.	12,879,460	12,235,082	5.3%	1.09%	349,838	330,547	5.8%	0.85%	36.8	37.0
21	TEXTIL LA MAR S.A.C.	12,167,542	15,326,928	-20.6%	1.03%	293,694	382,340	-23.2%	0.72%	41.4	40.1
22	CIA. HITEPIMA S A	11,169,646	7,885,123	41.7%	0.94%	281,471	215,796	30.4%	0.69%	39.7	36.5
23	AVENTURA S.A.C.	10,796,005	9,202,620	17.3%	0.91%	442,535	382,727	15.6%	1.08%	24.4	24.0
24	SOUTH BAY APPAREL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	10,083,710	0	-	0.85%	773,942	0	-	1.89%	13.0	-
25	TEXTILES CAMONES S.A.	10,023,121	18,114,641	-44.7%	0.84%	397,719	1,388,981	-71.4%	0.97%	25.2	13.0
26	LIVES S.A.C	9,030,329	7,693,254	17.4%	0.76%	231,371	223,975	3.3%	0.56%	39.0	34.3

Fuente: ADUANAS - Data Preliminar



3.4 LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA EN EL PERU

3.4.1 PERFIL DE LA MYPE

Conforme a un estudio del Ministerio de Trabajo del año 2005, en el Perú se estima que existen alrededor de 2,5 millones de micro y pequeñas empresas (MYPE), entre formales e informales. De este universo MYPE, solamente 648,147 MYPE son formales, es decir 25.93% del total.

De otro lado para el año 2004 (Fuente SUNAT, Ver Tabla N°9), las MYPE formales representan el 98.35% del universo empresarial nacional (que involucra a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas) que cuenta con 659,046 empresas registradas por el Sistema Nacional de Administración Tributaria – SUNAT.

Tabla N°9

Perú: Distribución de las empresas formales según rango de tamaño (Nov. 2004)		
Tipo de empresa	Número de empresas	Porcentaje
Microempresa	622 209	94.41%
Pequeña empresa	25 938	3.94%
Mediana y Gran empresa	10 899	1.65%
Total	659 046	100,00%

Fuente: SUNAT 2005.
Elaboración: Dirección Nacional de la Micro y pequeña Empresa



Conforme a datos del INEI para el año 2004 su participación en cuanto a aporte en el PBI es mayor en los sectores de Servicios, Agricultura y Manufactura, posiblemente por que la barrera de ingreso es menor en estas que en las demás. De esta manera las MYPE aportan, en promedio, al PBI Nacional (Tabla N° 10) el 42.1% del Total. Es una reducida participación, si se considera que es el aporte del sector empresarial que conforma el 98.35% del total de empresas del país y que más PEA ocupa. Del mencionado aporte al PBI, el 50% de éste, se obtiene a partir del Sector de Servicios que genera el 21.2%

Tabla N°10

Participación de las MYPE en el PBI del Perú			
Sector Económico	Participación Sectorial (1)	MYPE en cada sector (2)	Participación de MYPE (3)
Servicios	53.0	40.0	21.2
Agricultura	11.6	90.0	10.4
Manufactura	23.1	30.0	6.9
Construcción	8.8	35.0	3.1
Pesca	1.0	30.0	0.3
Minería	2.5	5.0	0.1
Total		100.0	42.1
Fuente: INEI – 2004 Elaboración: Prompyme		1: Contribución de cada sector en el PBI (INEI) 2: Participación de la MYPE en el producto de cada sector. 3: Participación global de la MYPE en el PBI (3=1x2)	



El tejido empresarial nacional no es tan fuerte como el de otros países en los cuales la economía crece y se expande gracias al aporte de la MYPE y Medianas empresas.

Gráfico N°6



La presencia de la MYPE formal se da principalmente en los sectores: comercio, servicios y manufactura (en orden descendente), estas actividades concentran el 93% de las MYPE formales (Ver Grafico N°6).

La marcada participación de las MYPE formales en los sectores de Comercio y Servicios, puede explicarse por la facilidad de acceso y de salida, es decir debido a los menores costos de formación de la empresa y de inversión en capital de trabajo, que en otros sectores como el de Manufacturas.

Así mismo, es importante mencionar que las actividades empresariales de las MYPE tienen como objetivo el mercado interno, dado que sólo el 0.54% de las MYPE



formales han exportado durante el 2004, es decir 3,516 MYPE. Esta escasa participación de las MYPE en las exportaciones nacionales, se debe principalmente a la falta de competitividad empresarial para afrontar la competencia en los mercados externos.

Gráfico N°7

Exportaciones por tamaño de empresa - 2005

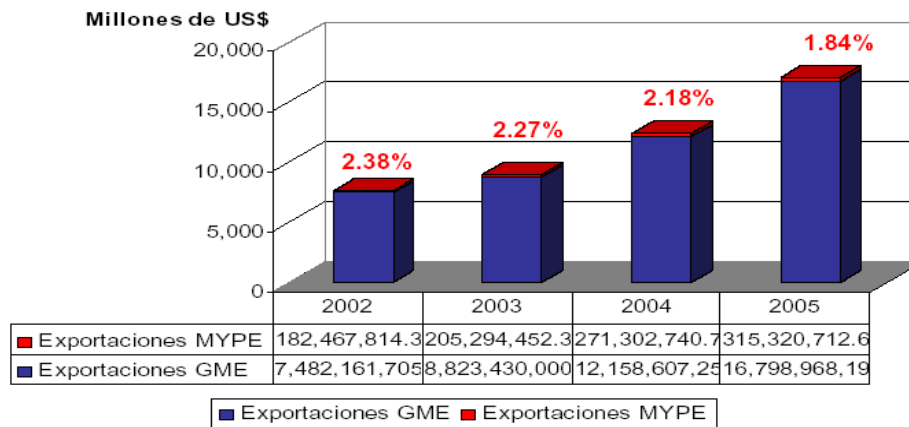
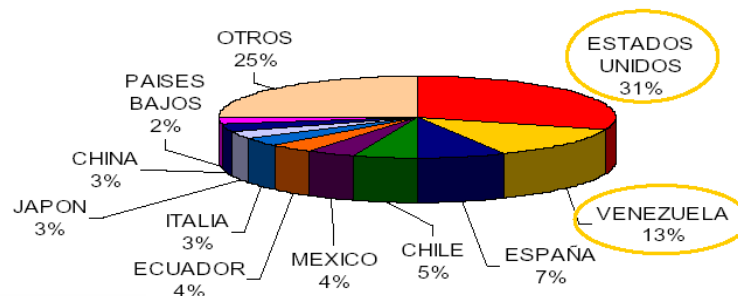


Gráfico N°8

Principales destinos de las exportaciones MYPE peruanas - 2005

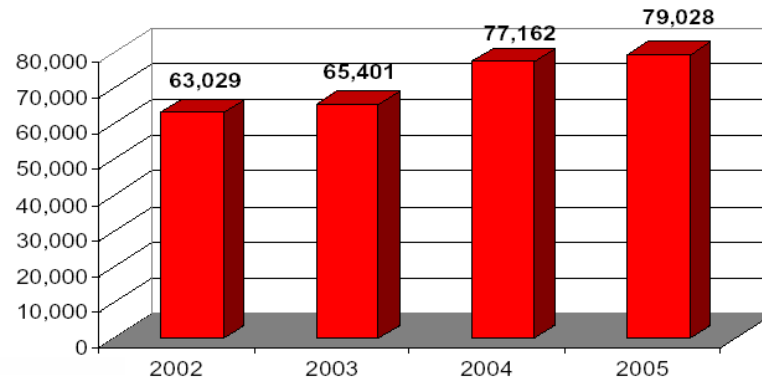


Fuente: SUNAT



Gráfico N°9

Evolución del Valor Anual Promedio Exportado por MYPE (US\$ FOB)



Fuente: SUNAT

De las aproximadamente 60,000 micros y pequeñas empresas productivas formales que existen en el Perú (2004), el 63% tiene intención de exportar, tal como se aprecia en el gráfico inferior. Las MYPE constituyen **el 67%** de los exportadores peruanos. Año tras año, **más MYPE** realizan actividades de exportación.

Gráfico N°10

Tiene intención de exportar en el futuro



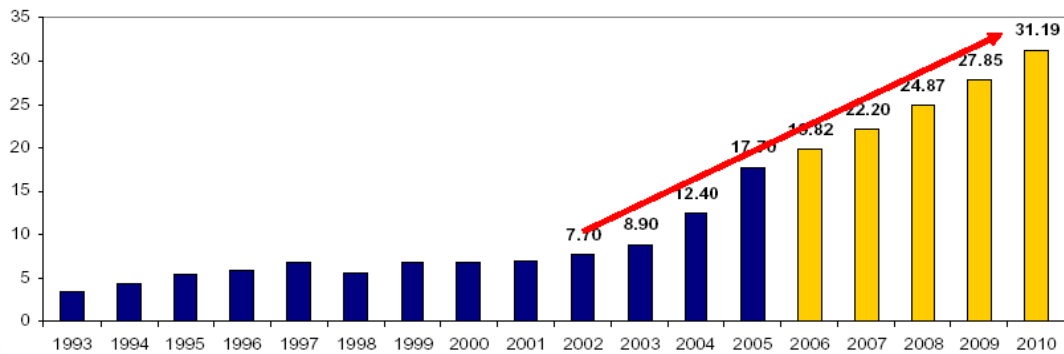
Fuente: Encuesta a Mypes - Nov 2003

Elaboración: MAXIMIXE



Gráfico N°11

Exportaciones Peruanas Totales al Mundo
(miles de millones de US\$ FOB)



3.4.1.1 TIPOLOGIA DE LAS PYMES

De acuerdo con el estudio de GRADE la tipología de las pymes es la siguiente:

Tipo 1: Microempresa típica familiar informal (52.1%)

Tipo 2: Microempresa familiar con acceso a crédito informal (7.3%)

Tipo 3: Microempresa familiar con alta capitalización conducida por profesional (33.8%).

Tipo 4: Microempresa familiar con participación de hijo profesional (2.3%)

Tipo 5: Pequeña empresa con acceso a crédito formal conducida por empresario relativamente educado (2.3%)

Tipo 6: Pequeña empresa con altos ingresos conducida por profesional (2.3%)



3.4.1.2 LOS TRABAJADORES DE LAS PYMES

Se caracterizan por lo siguiente:

- Rotación de la mano de obra
- Pagos a destajo
- Sólo el 18% de los trabajadores tiene educación post-secundaria
- La edad no es un factor relevante
- Aproximadamente un tercio del personal es familiar del conductor o propietario de la empresa. Este factor decrece con el crecimiento de la empresa.
- El nivel salarial se incrementa con el tamaño de la empresa.

3.4.1.3 LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

- El nivel de educación del empresario crece con el tamaño de la empresa.
- El 72% de los empresarios son hombres
- El 50% trabajó antes en una empresa del sector
- La edad promedio para iniciar el negocio está entre los 32 y 34 años.
- Un empresario más educado y capacitado es más propenso a adoptar prácticas modernas.



3.4.1.4 AGLOMERACION DE LAS PYMES

El impacto fundamental es a través de una reducción en el gasto de publicidad. La implicancia de la ubicación de un local comercial en Gamarra puede duplicarse o triplicarse en función de que cerca de una zona de alto tránsito se ubique el local (Galería más concurrida, parte frontal de la galería, pasillo central de la galería).

La presencia de proveedores dentro de los conglomerados transfiere conocimientos a los productores e incrementan el capital de las empresas a través de sistemas de ventas a plazos. Se comprueba que la presencia de proveedores principales en la zona logra incrementar la productividad media del trabajo de las empresas del conglomerado.

3.4.2 MODELOS DE DESARROLLO DE LAS PYMES

La experiencia internacional respecto a esquemas de desarrollo de las pequeñas empresas permite distinguir cuatro modelos:

1) Modelo Japonés: La gran empresa es provista de bienes y servicios intermedios a través de la subcontratación de empresas medianas, las que a su vez subcontratan a empresas más pequeñas. Se verifica un modelo de integración vertical donde la fuerza motriz es generada por la gran empresa.

2) El Modelo Italiano: Las pequeñas empresas trabajan bajo el modelo de cooperación para atender demandas en el mercado de bienes finales, se constituye un modelo de integración horizontal.



3) Modelo Americano: Está basado en las franquicias, en este modelo un gran número de pequeñas empresas forman una gran red que es liderada por una casa matriz.

4) Modelo Canadiense: Se sustenta en el apoyo estatal a las unidades productivas de menor escala.

De acuerdo a los investigadores de GRADE, en el Perú no es clara la predominancia de alguno de estos modelos, se aprecia un vasto sector de micro empresas, con débil articulación vertical y horizontal. La distribución por tamaño de empresas es diferente al de los países desarrollados, en el país se tiene una muy débil representación de empresas medianas y pequeñas y una gran cantidad de microempresas (en muchos casos con escaso potencial de crecimiento).

Respecto a la distribución por tamaño de las empresas, en teoría existen cuatro enfoques que deben tenerse en cuenta: el tecnológico, el institucional, el de competencia imperfecta y los enfoques dinámicos. Para el caso peruano, los dos primeros parecen ser los mas relevantes para entender algunos aspectos de las pequeñas empresas. Bajo el enfoque tecnológico, el tamaño óptimo de la empresa básicamente queda determinado por la interacción de economías de escala en la “tecnología de producción” con des-economías en la “tecnología de organización”.

En tanto, el enfoque institucional pasa por reconocer la existencia de costos de transacción asociados al proceso de asignación de recursos para llevar adelante un



proceso productivo, tales como actividades de contratación y negociación. La empresa resulta como el tipo de organización que lograría minimizar tales costos

Los esquemas de cooperación entre empresas en algunos casos son capaces de obtener los beneficios de la integración intra-empresa sin incurrir en los costos burocráticos y de inflexibilidades. Una red de pequeñas empresas, cooperando entre sí lograría beneficiarse simultáneamente de la “flexibilización” y la “especialización” . Ciertamente es mas fácil controlar lo que está dentro de la organización a aquello que es externo a la organización, en el Outsourcing se busca que la relación a mediano y largo plazo entre organizaciones sea lo adecuadamente flexible para que la colaboración y el aprendizaje mutuo permitan un crecimiento compartido.

3.4.2.1 DIFICULTADES DE LAS PYMES

Entre las dificultades de las pymes se encuentran:

- El desigual acceso al crédito y recursos externos en comparación a la gran empresa. Actualmente se busca que la experiencia junto a las nuevas tecnologías permitan la sustitución de garantías por información a bajo costo.
- El acceso a los Servicios de Desarrollo Empresarial como: información sobre mercados y tecnología, asistencia técnica, etc.
- La informalidad según la OIT-PREALC tendría sus bases en la estructura tecnológica del sector empresarial moderno, intensiva en capital e incapaz de



consumir el total de la oferta de mano de obra, cuyo excedente se ve obligado a emplearse en organizaciones empresariales de baja productividad e intensivas en mano de obra. Según la perspectiva legal, la legalidad es un privilegio al que sólo se accede a través del poder económico y político.

- El factor humano: los estratos empresariales de menor escala concentran relativamente empleo de menor calificación. Se percibe una relativa mayor presencia femenina a contraparte de la gran empresa.
- Las PYMES tienen características de más fácil acceso al sector, por ejemplo la menor inversión inicial.
- Equipamiento y tecnología: La maquinaria usualmente es de segunda mano y no necesariamente de marcas de prestigio. Muchos de los equipos pueden ser diseños propios o variaciones al modelo original. No existe un mantenimiento programado para estos equipos, prima el mantenimiento correctivo.

3.4.2.2 HETEROGENEIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS: EL CASO DE CONFECCIONES PERUANO

Según un estudio realizado por investigadores de GRADE, existen distintos estilos o estrategias empresariales en el mundo de las micro y pequeñas empresas. Estas estrategias parecen definirse principalmente en torno a cuatro factores: acceso a capital, uso de redes sociales, formalización del negocio y nivel de educación y profesionalización del empresario.



Sobre una muestra de 219 empresas de confecciones en cinco ciudades del país y a través de la técnica estadística del análisis de conglomerados, el estudio de GRADE identificó hasta seis tipos distintos de pequeñas y microempresas.

Tipo I: Las “microempresas familiares informales” –que abarcan aproximadamente a la mitad de las empresas- funcionan en un solo local con una inversión en maquinaria de alrededor de 1,100 dólares por trabajador y perciben ingresos de 9,900 nuevos soles mensuales. Se caracterizan por operar al margen de la formalidad, tanto en lo que concierne a licencias municipales como a las obligaciones contables y tributarias. Se trata de microempresas que orientan su producción hacia mercados de bajos ingresos y que funcionan con sólo dos o tres trabajadores, por lo general familiares del dueño del negocio. Un dato importante es el perfil de este último: se trata de un empresario que tiene una significativa experiencia laboral en ocupaciones vinculadas al giro de confecciones, que cuenta con secundaria completa y que carece de una formación profesional de nivel superior*.

Tipo II: Las “microempresas familiares con acceso a crédito formal” funcionan con cinco trabajadores, uno o dos de ellos familiares del dueño. Tienen un mayor acceso al crédito formal tanto al inicio del negocio como, y sobre todo, posteriormente, lo cual es probable que tenga relación con los mayores ingresos y utilidades percibidos –ello a pesar de que el mercado y el ratio K/L son similares-. La



mayoría de ellas funcionan como microempresas formales y son conducidas por personas con un nivel educativo relativamente más alto que el de las primeras.

Tipo III: Las “microempresas con alta inversión conducidas por un profesional”

–comprende a la tercera parte de las empresas- operan con una inversión de casi 2,000 dólares por puesto de trabajo, usando maquinaria algo más moderna y empleando mano de obra asalariada no familiar. La diferencia principal respecto a los dos tipos anteriores es el alto capital humano del conductor, quien cuenta con educación de nivel superior o ha seguido alguna carrera que lo capacita en la gestión y la administración del negocio.

Tipo IV: Las “microempresas familiares con participación de hijo profesional”

son conducidas por personas de mayor edad y tienen un perfil económico semejante al del primer tipo de empresas. Sin embargo, hay tres diferencias importantes: menor inversión de capital, acceso a mercados de sectores sociales de mayores ingresos y un nivel de planificación algo mayor en la gestión de la empresa.

Tipo V: las “pequeñas empresas con acceso a crédito formal” y Tipo VI: las

“pequeñas empresas con alto ingresos conducidas por profesional”, que comprenden empresas formales que operan como personas jurídicas y funcionan en dos o tres locales. Las primeras emplean alrededor de treinta trabajadores, tienen ingresos mensuales por ventas de 88,500 nuevos soles y utilidades de 12,900



nuevos soles. Las segundas operan con cerca de veinte trabajadores, tienen un ingreso mensual de 140,300 nuevos soles y unas utilidades de 26,900 nuevos soles. En ambos casos se trata de las empresas con mayor inversión por trabajador, que hacen uso de tecnología más avanzada y que aplican en mayor medida técnicas de gestión y planificación empresarial.

El desempeño de las empresas: la pirámide del subdesarrollo

Para medir el desempeño de los distintos tipos de empresas se usaron cuatro indicadores: la tasa de crecimiento anual en el empleo, la aplicación de técnicas de gestión en la empresa, el valor del producto medio del trabajo y la tasa de rentabilidad. Los resultados son interesantes porque revelan para casi todos los indicadores una suerte de “pirámide” en la cual la mayor parte de empresas se ubica en la base debido a su relativamente bajo desempeño. Haciendo una evaluación general del desempeño empresarial a través de tres de los cuatro indicadores señalados, se concluye que las pequeñas empresas, tipo 5 y tipo 6, son las más “exitosas”. Esta ventaja de las pequeñas empresas es más clara cuando se toma en cuenta la tasa de crecimiento del empleo. De esto se concluye que ese segmento empresarial debería ser tomado en consideración de manera especial en las políticas de promoción del empleo en nuestro país. Son varias las conclusiones que se derivan del análisis de los casos y de la tipología presentada. En primer lugar, el estudio confirma que la gran mayoría de empresas son micro unidades informales, de baja productividad y escasa gestión moderna. Las



pequeñas empresas más dinámicas son una minoría que no llega ni al 5% del total de establecimientos.

En segundo lugar, las empresas son el resultado de la actitud emprendedora de ciertos individuos que, por lo general, incorporan en la conducción del negocio, cuando menos, a algún pariente cercano –esposa o hermano, por ejemplo-. Por lo general, las iniciativas empresariales de estos “empresarios emergentes” involucran recursos y decisiones de círculos familiares y comunales más amplios. En ese sentido, puede afirmarse que, además del capital económico el empresario hace uso de un “capital social”, definido como el conjunto de redes sociales a las cuales recurre para salir adelante y plasmar su proyecto empresarial.

Por otro lado, la experiencia laboral previa resulta crucial no sólo en la adquisición de contactos personales claves para el desarrollo del negocio (que implican un incremento de ese capital social) sino también en el aprendizaje de los “secretos” del giro del negocio y el conocimiento de sus distintas etapas. En este sentido, el autoempleo se presenta como una etapa posterior a la experiencia laboral asalariada, la misma que, a su vez, puede contribuir a lograr un mayor éxito en la apuesta empresarial.

Por último, de la tipología de empresas descrita se deduce que existen diferentes estrategias empresariales para iniciar un negocio y lograr su consolidación (con



mayor o menor éxito). En ellas cabe destacar dos. Una primera estrategia está basada principalmente en el aprendizaje empírico del oficio, el uso de redes familiares y el recurso a la informalidad como modus operandi del negocio. Una segunda estrategia, en cambio, se desarrolla a partir de una combinación de experiencia laboral con profesionalización del empresario, el uso de redes más extensas y la aplicación de técnicas modernas de gestión.

No resulta casual que aquellas empresas que presentan un mejor desempeño en términos de su gestión y su desarrollo (medido por la productividad y tasa de crecimiento de la mano de obra empleada) sean, por lo general, empresas conducidas por personas que cuentan con un mayor nivel de formación profesional.

3.4.3 CARACTERISTICAS DE LA RELACION PROVEEDORES Y CLIENTES DE LAS PYMES EN EL PERU

- Existe en la practica una situación dominante por parte de las grandes empresas tales como grandes almacenes, grandes marcas, o gran industria que imponen formas de pago (tarifas, plazos , castigos)a sus proveedores debido a su mayor poder de negociación y a que la oferta de manufactura de productos básicos supera al de la demanda. Esto es menor conforme la PYME es más especializada y manufactura productos de mayor valor agregado.



- Según indagaciones propias se percibe que algunos clientes exigen ciertos requisitos a sus proveedores (talleres formados por pequeños empresarios) que no tienen que ver con la habilidad técnica como son el contar con una capacidad mínima de máquinas (20 a 25 mínimo) , el de contar con una línea de radio (Nextel) ,tener una cuenta de correo electrónica o Internet (enviar y recibir información de los avances de los pedidos e información técnica de la prenda) entre otros. La rapidez para resolver problemas, el acceso a distinto nivel en la jerarquía de las organizaciones y los costos de la gestión parecen ser los principales motivos para este tipo de exigencias.
- Existen conglomerados geográficos de micro y pequeñas empresas. Gamarra integra a confeccionistas y proveedores. Casi en toda la periferia de Lima se han ido creando conglomerados mayormente de confeccionistas, por ejemplo hacia el Sur en San Juan de Miraflores y Villa El Salvador hacia el Este en San Juan de Lurigancho y Ate, hacia el Norte en Los Olivos, Independencia y Puente Piedra. De acuerdo a lo mencionado por algunos de los dueños de estos talleres, la localización del taller es elegida por la cercanía al mercado laboral. Las empresas y los talleres en general aplican de alguna manera las ventajas de una economía de escala cuando tratan de lograr contratos por pedidos de gran volumen con poca variación en los estilos de prenda , esto les permite un menor costo en las tareas de preparación previos a la manufactura (desarrollo del producto ,control de calidad, ingeniería, capacitación del personal) así como menores costos en la manufactura (baja



eficiencia del operario que es recuperada en una a dos semanas de acuerdo a la curva de aprendizaje de la operación , menor deserción de los operarios que no cuentan con las habilidades requeridas, imprevistos debido a la falta de claridad en la información, horas-hombre perdidas o menor eficiencia debido a la puesta a punto de la maquinaria por cambio de estilo). Lamentablemente este enfoque resta competitividad a mediano y largo plazo ya que los pedidos grandes y con poca variación entre un estilo y otro es algo así como una especie en extinción , lo que está haciéndose usual es el pedido chico y conformado por estilos variados. Es necesario mencionar que muchas de las prendas que se comercializan en Gamarra se confeccionan en los domicilios de sus trabajadores, ya que el espacio en un local en Gamarra es pequeño y el costo de un local adicional es caro.

- Es relativamente menor la transferencia de conocimientos tecnológicos entre empresas. Poco es lo que aprenden de sus clientes y proveedores. Considero de acuerdo a una percepción empírica que en su mayoría la mediana industria está gestionada por personas que vienen de una experiencia en la gran industria o tienen una red de contactos en el sector (familiares, amigos) además de tener una alta educación formal (Universitaria o Maestría). La pequeña y microempresa está constituida mayormente por personas de media y baja educación formal (técnica superior o secundaria) este enfoque de la red de contactos y el grado de educación formal redundaría en la



facilidad para acceder a información relevante para la empresa así como para incorporar este conocimiento a la organización.

- Las pymes necesitan de una amplia red de comercializadores e intermediarios tanto para vender sus productos como para proveerse de sus insumos. Sin embargo parece existir una tendencia a integrar la actividad comercializadora con la productiva o viceversa al interior de la empresa. Se estima que si bien en Gamarra alrededor del 20% de los locales (niveles superiores de las galerías) son empleados para la manufactura de prendas y el 80% de los locales para la venta de productos terminados. También se estima que el 80% de los dueños de talleres cuenta con locales para la venta , lo cual nos hace presumir que cada productor contaría con un promedio de tres tiendas comerciales.
- Las micro y pequeñas empresas tienden a concentrarse con mayor énfasis en mercados de medianos y pequeños ingresos a través de una oferta de bienes y servicios que es en promedio de menor calidad y precio que la mediana y gran industria.
- Existe un flujo financiero que va mayormente de clientes hacia empresas y en menor medida de proveedores hacia empresas. Una situación un tanto usual en las micro y pequeñas empresas es el robo de los cabezales de sus máquinas de costura, frente a este impasse algunos empresarios en función a su antigüedad y el respaldo de los pedidos futuros con sus clientes logran hacerse de créditos para recuperar su capacidad de producción.



- Estrecha y prolongada relación de las PYMES con sus clientes principales. Si bien los talleres mas exitosos buscan diferenciarse de los demás en calidad y cumplimiento del pedido en cantidad y fecha , existe una mutua necesidad propia de un esquema de oferta y demanda, en tiempos de abundancia de pedidos la gran y mediana empresa busca comprometer a los mejores y mas grandes talleres de la pequeña (confección) y micro (aplicaciones, operaciones especiales) empresa mediante diferentes estrategias (mejor pago , asegurar pedidos futuros) y en tiempos de “vacas flacas” los talleres de la pequeña y micro empresa intentan conseguir casi cualquier pedido a fin de mantener un nivel mínimo de ocupación (alrededor del 50%).

3.4.3.1 LA SUBCONTRATACION Y ARTICULACION ENTRE EMPRESAS

Principales beneficios: la especialización y la división del trabajo entre empresas; y la flexibilidad para el contratista.

Existen “costos de transacción” que tienden a incrementarse en entornos donde la confianza es escasa y donde las asimetrías de información y los mecanismos para el cumplimiento de los contratos deficientes. La brecha tecnológica entre empresas puede ser un limitante de los contratos inter-empresariales.

Existen dos tipos principales de subcontratación, una de capacidad y otra de especialidad o estructural. En el país se da mayormente la subcontratación por capacidad, para casos puntuales como empleo de máquinas de confección para



operaciones especiales o algún tipo de aplicación (Bordados, estampados, etc.) se busca una empresa especializada.

Se estima que entre las PYMES del sector confecciones, un 30% subcontrata a otras. Esto es por falta del equipo necesario (cantidad y variedad), por falta de tiempo para completar el pedido.

3.4.4 LOS CUATRO ESCOLLOS DEL EMPRESARIO SEGÚN PETER DRUCKER

Los cuatro escollos del empresario según Peter Drucker (“La Gerencia en la Sociedad Futura”, Norma, Impreso en Colombia, Junio del 2006)

Primero: Cuando el empresario comprueba que su nuevo producto o servicio no tiene éxito en lo que él esperaba sino en un mercado enteramente distinto. Muchos negocios desaparecen porque el fundador insiste que él sabe más que el mercado.

Segundo: Los empresarios creen que las utilidades son lo más importante en una empresa nueva. El flujo de fondos es lo que más importa.

Tercero: Cuando un negocio crece, las ocupaciones del fundador crecen. El crecimiento rápido produce enormes tensiones. La ineficiencia de la administración se empieza a sentir hacia el final del cuarto año.



Cuarto: Cuando el negocio tiene éxito y el empresario empieza a anteponer su propia personalidad a los intereses del negocio.

De acuerdo con Peter Drucker los empresarios de hoy no son más hábiles para evitar estos escollos a pesar de sus títulos en postgrado, él dice: “La educación no da experiencia ni sabiduría”.



CAPITULO IV

4. CASOS DE EMPRESAS DEL SECTOR

CONFECCIONES

Las empresas peruanas tienen características particulares según su tamaño, en el cuadro siguiente se detallan.

Es necesario precisar que estas características son genéricas, es decir podemos encontrar para determinada clasificación empresas en mucha mejor condición como también de menor nivel.

4.1 COMPARATIVO ENTRE LAS EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO

A continuación se muestra un cuadro comparativo entre las empresas textiles según su tamaño y principales características observadas de acuerdo al subsector confecciones.



Tabla

	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
TECNOLOGIA	Casi la totalidad de su Maquinaria es automática (motor electrónico)	Casi la totalidad de su Maquinaria es automática (motor electrónico)	Predomina la maquina mecánica (sin motor electrónico), cuenta con alguna Maquinaria automática (motor electrónico)	Predomina la maquina mecánica (sin motor electrónico), cuenta con alguna Maquinaria automática (motor electrónico)
MANTENIMIENTO	Cuenta con área de Mantenimiento. Realizan Mantenimiento Preventivo y Correctivo	Cuenta con área de Mantenimiento. Realizan Mantenimiento Preventivo y Correctivo	No suele contar con mecánicos propios. Se realiza únicamente mantenimiento correctivo	No suele contar con mecánicos propios. Se realiza únicamente mantenimiento correctivo
PARQUE MAQUINAS	Suelen contar con Maquinas en stand by para el recambio en caso de fallas mayores o como apoyo para cambios de estilo y para no detener la producción. Cuentan con maquinas especificas para operaciones especiales	Suelen contar con Maquinas en stand by para el recambio en caso de fallas mayores o como apoyo para cambios de estilo y para no detener la producción. Cuentan con maquinas especificas para operaciones especiales	Suelen emplear la totalidad de sus maquinas. Muy excepcionalmente cuentan con alguna maquina especifica para algunas operaciones	Emplean la totalidad de sus maquinas. No cuentan con alguna maquina especifica para algunas operaciones especiales.
DUEÑO GRADO INSTRUCCION	Educación Superior Universitaria	Educación Superior Universitaria	Por lo general secundaria completa o técnica superior. Rara vez presenta educación universitaria	Por lo general secundaria completa

°11



	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
EXPORTACIÓN	Normalmente la orientación hacia la exportación predomina sobre el mercado interno. La tendencia es exportar prendas de mayor valor agregado.	Normalmente la orientación hacia la exportación predomina sobre el mercado interno. La tendencia es exportar prendas de mayor valor agregado.	Caso 1 : Su producción abastece a la gran empresa y mediana exportadora. Caso 2 : Su producción abastece al mercado de consumo interno y eventualmente su producción sale del país por distribuidores informales	Caso 1 : Su producción abastece a la gran empresa y mediana exportadora. Caso 2 : Su producción abastece al mercado de consumo interno y eventualmente su producción sale del país por distribuidores informales
BENEFICIOS TRABAJAR	Cumple con el pago de los beneficios sociales al trabajador	Cumple con el pago de los beneficios sociales al trabajador	No se pagan beneficios sociales. En muchos casos se estila el pago con recibo por honorarios	No se pagan beneficios sociales
FORMA DE PAGO	Por productividad o destajo puro. Individual o Grupal	Por productividad o destajo puro. Individual o Grupal	Por productividad o destajo puro. Individual	Por productividad o destajo puro. Individual
INGENIERIA	Cuenta con un área que realiza las tareas de Distribución de Planta, el Estudio de Métodos de Trabajo ,balance de línea y determinación de tiempos estándar	Cuenta con un área que realiza las tareas de Distribución de Planta, el Estudio de Métodos de Trabajo, balance de línea y determinación de tiempos estándar	La supervisora de costura o el responsable del taller realizan empíricamente las tareas de distribución de planta y balance de línea	La supervisora de costura o el responsable del taller realizan empíricamente las tareas de distribución de planta y balance de línea



CAMPO	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
eficiencia líneas de costura (referencial depende de la antigüedad estilo entre factores)	Para estilos básicos : 70% - 85%, para estilos de moda 45% - 60%	Para estilos básicos : 70% - 85%, para estilos de moda 45% - 60%	Si bien la eficiencia se determina en función al tiempo estándar y este de acuerdo a las condiciones de trabajo propias, supuesto un mismo tipo de prenda y medido de acuerdo a los estándares de la gran y mediana empresa la eficiencia en la pequeña empresa sería de un 25 % a 35 % menor	Si bien la eficiencia se determina en función al tiempo estándar y este de acuerdo a las condiciones de trabajo propias, supuesto un mismo tipo de prenda y medido de acuerdo a los estándares de la gran y mediana empresa la eficiencia en la pequeña empresa sería de un 25 % a 35 % menor
	Cuenta con personal calificado y puntos de control en todo el proceso de producción	Cuenta con personal calificado y puntos de control en todo el proceso de producción	La calificación de personal es de nivel medio a bajo, no necesariamente es personal especializado. Mucha veces no se realiza mayor control ya que los estándares de calidad de producto solicitados son bajos	La calificación de personal es de nivel medio a bajo, no necesariamente es personal especializado. Mucha veces no se realiza mayor control ya que los estándares de calidad de producto solicitados son bajos
INTEGRACIÓN cadena productiva	Normalmente esta integrada vía absorción o asociación	Se integra a la cadena mediante relaciones comerciales de cliente – proveedor	Se integra a la cadena mediante relaciones comerciales de cliente – proveedor	Se integra a la cadena mediante relaciones comerciales de cliente – proveedor
capacidad financiera	La de mayor capacidad de endeudamiento La que mas logra aprovechar esta ventaja	Moderada capacidad de endeudamiento Relativo aprovechamiento	Mínima capacidad de endeudamiento No esta en capacidad de aprovecharlo. El nivel de asociación es escaso	Casi nula capacidad de endeudamiento No esta en capacidad de aprovecharlo. El nivel de asociación es escaso



	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
Estabilidad laboral	Cuenta con personal contratado y en planilla	Cuenta con personal contratado y en planilla	Cuenta con personal temporal y algunos contratados	Cuenta con personal temporal.
Infraestructura Organizacional	Cuentan con todas las áreas (RR.HH, comercial, DDP, PCP, calidad producción, ingeniería, finanzas etc)	Cuentan con algunas áreas (RR.HH, PCP, calidad, producción, ingeniería, finanzas etc)	Solo cuanta con algunas áreas , las necesarias para desempeñar sus actividades: producción, calidad.	Solo cuanta con una única área : producción
Desarrollo personal y profesional	Existen mejores perspectivas y visión , así como planes de capacitación a sus trabajadores	Existen mejores perspectivas y visión , así como planes de capacitación a sus trabajadores	Sus perspectivas son limitadas y muy pocas veces existen planes de capacitación a sus empleados	Las perspectivas para sus trabajadores son limitadas.
Sistemas de información	Cuenta con software y programas eficientes que garantizan tener control y la información <i>just in time</i> .	Cuenta con software y programas eficientes que garantizan tener control y la información <i>just in time</i> .	No cuentan con software, pero algunas hacen uso de ciertos programas como : Excel.	No manejan programas, todo lo realizan en forma manual.
Flexibilidad y adaptabilidad	Debido a que cuenta con un sistema ya predeterminado , la disponibilidad ante el cambio se le hace difícil de manejar	La disponibilidad ante el cambio es medianamente manejable	La disponibilidad ante el cambio es manejable	La disponibilidad ante el cambio es manejable
Informalidad	Son formales	Son formales	Algunas formales	No son formales
Representación Gremial	Poseen gremios que aseguran el trato justo a sus trabajadores	Algunos gremios que aseguran el trato justo a sus trabajadores	No poseen gremios	No poseen gremios
Experiencia Laboral	Cuenta personal calificado, con experiencia en otras empresas del mismo rubro	Cuenta personal calificado, con experiencia en otras empresas del mismo rubro	Mediana experiencia.	Su personal no tiene experiencia e incursiona por primera vez en el rubro
Soporte Técnico y Asesoramiento Organizacional	Por lo general contratan consultoras y asesores para un mejor manejo organizacional	Algunas veces cuentan con servicios de asesoramiento	No cuentan con este	No cuentan con este.



4.2 MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Se efectuó una encuesta a micro y pequeñas empresas del sector textil peruano, más del 80% de ellas están integradas a la cadena exportadora. Las preguntas abarcaron desde aspecto fundacionales, sus actuales condiciones operativas y la aspiración a futuro para con su negocio. Así mismo se incluye una auto evaluación de cómo ve el propio empresario las diferencias áreas de su negocio y cuál es su proyección para con dicha área.

GRAFICOS ESTADÍSTICOS SEGÚN ENCUESTA REALIZADA

Gráfico N°12

□ GRADO DE EDUACION DEL DUEÑO

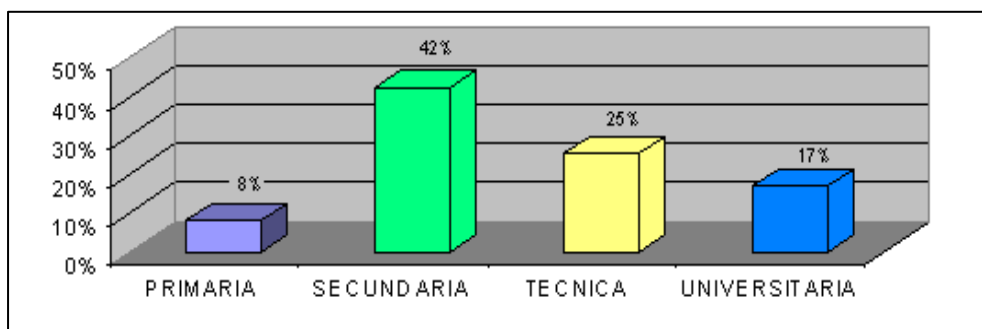




Gráfico N°13

- EDADES PROMEDIO DEL DUEÑO DEL NEGOCIO

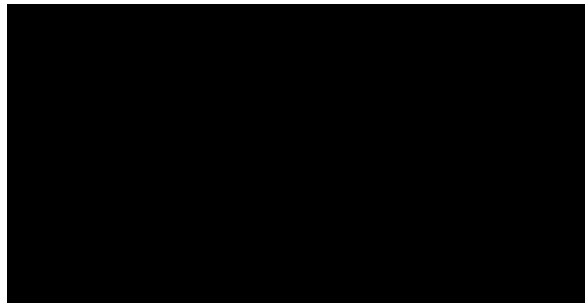


Gráfico N°14

- PROPORCION SEXO DEL PERSONAL CON EL QUE TRABAJA

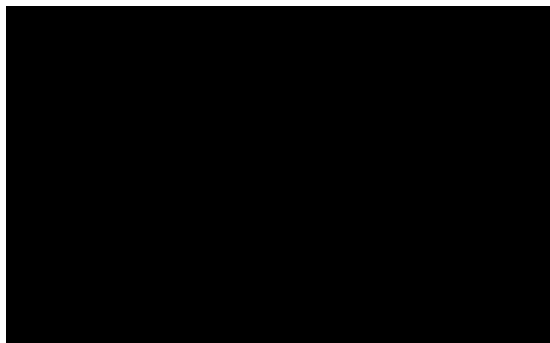


Gráfico N°15

- FRECUENCIA INASISTENCIA (N°TRABAJADORES/SEMANA) AL TRABAJO

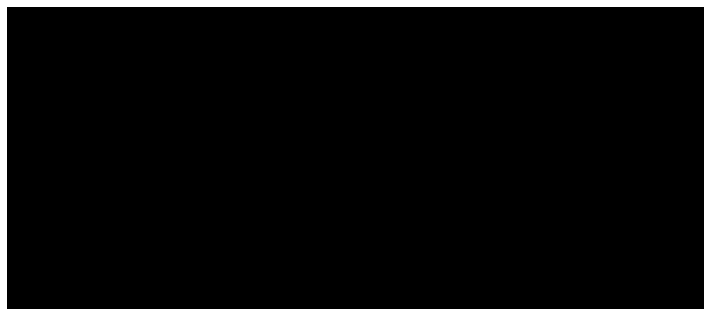




Gráfico N°16

- ❑ CANTIDAD DE CLIENTES CON LOS CUALES TRABAJA

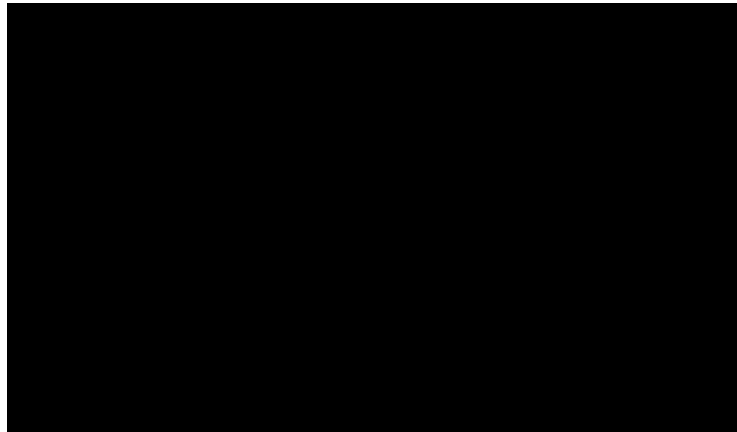


Gráfico N°17

- ❑ HORAS TRABAJADAS EN PROMEDIO AL DIA

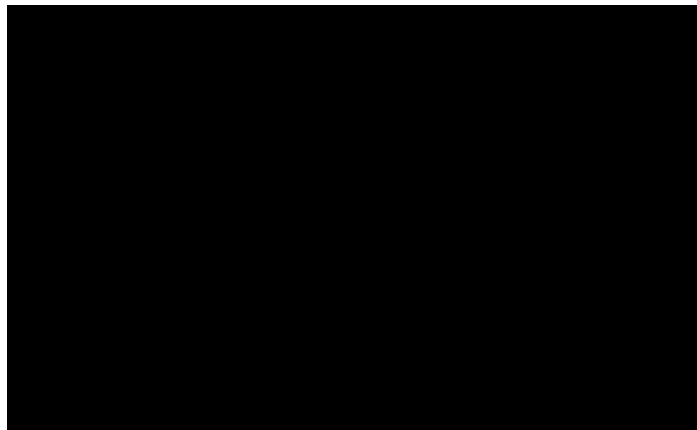




Gráfico N°18

- MODALIDAD DE PAGO AL PERSONAL

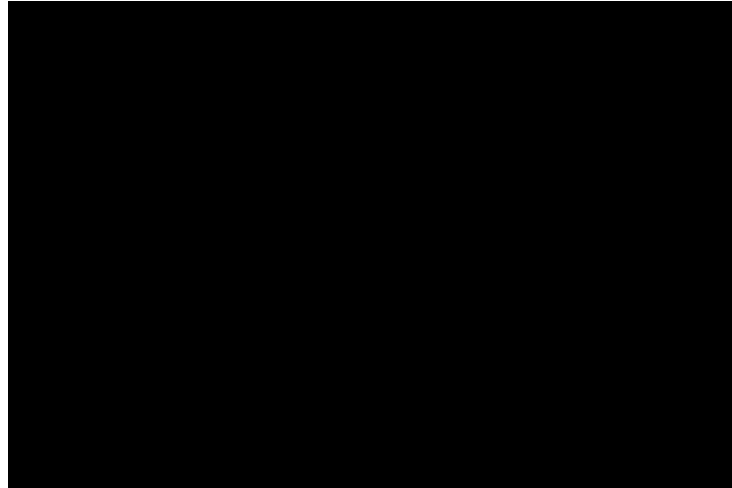


Gráfico N°19

- CALIFICACIÓN RELACION PYME-CLIENTE

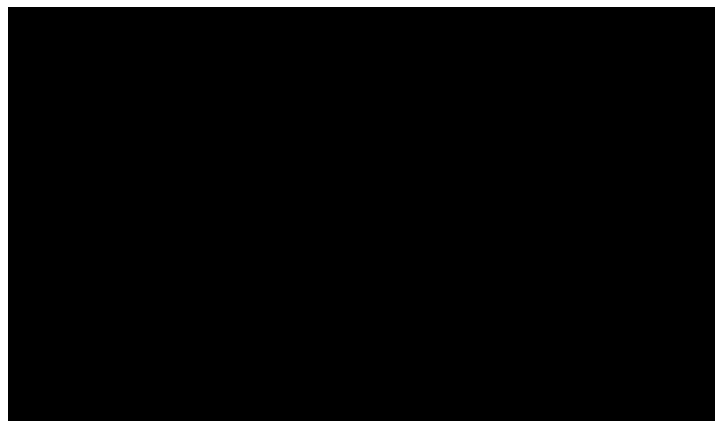




Gráfico N°20

□ RELACION PROVEEDOR-CLIENTE

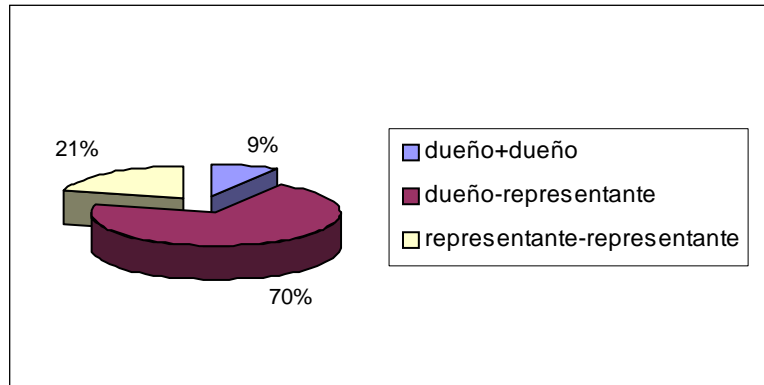


Gráfico N°21

□ REQUISITOS QUE APRECIA LAS PYMES DE SUS CLIENTES

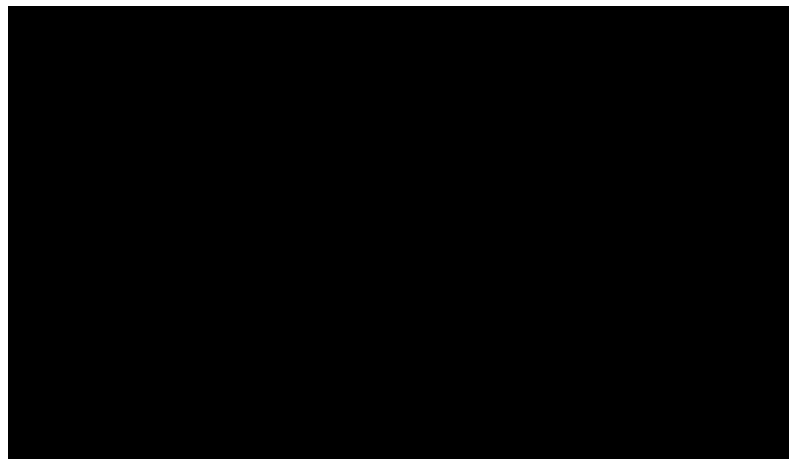




Gráfico N°22

□ AREAS EN LAS QUE SE REQUIERE FORTALECER

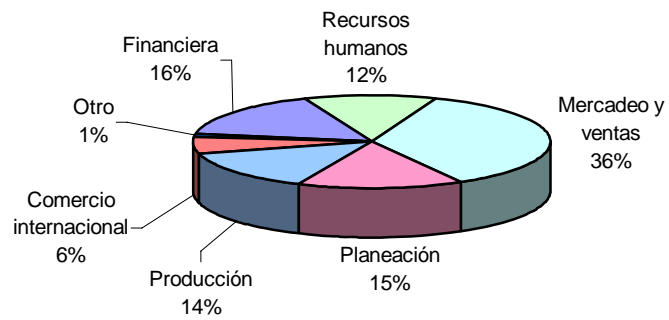
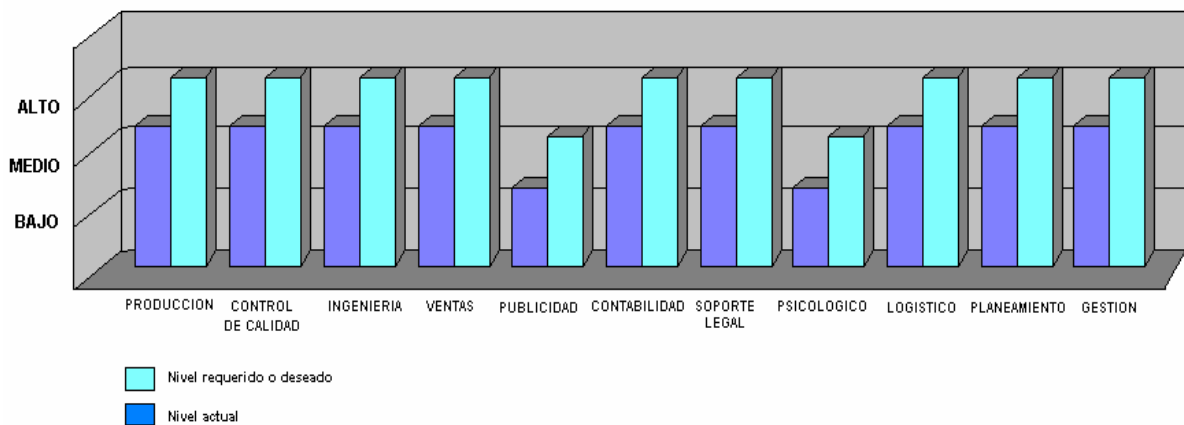


Gráfico N°23

□ CALIFICACIÓN POR AREA SEGÚN CADA PYME.





4.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD QUE INTERVIENEN EN EL MODELO DE OUTSOURCING

Después de la implementación del modelo de outsourcing notamos claramente que los factores que se ven involucrados son los internos, pues la implementación del outsourcing produce un cambio dentro de la empresa por ende son estos factores los que se ven involucrados.

Dotación y calidad de los recursos humanos, pues al sub-contratar a los proveedores (previamente calificados) se cuenta con personal ya calificado, en los niveles que se están buscando, y con experiencia en este tipo de trabajos de alta calidad sin necesidad de hacer gastos de entrenamiento a este personal.

Tecnología: Para que estas empresas sean contratadas necesitan un nivel alto de tecnología, es mas se mencionó que en algunos casos las empresas sub-contratadas tenían que adquirir nueva maquinaria, que este acorde al tipo de trabajo que se realiza, por lo de que de alguna manera también obtenemos maquinaria de ultima tecnología. Así como también el “know how”.

Prácticas empresariales realizadas al interior de la empresa: Al haber una sub-contratación, la empresa se tiene que organizar, para mantener un control y



seguimiento a estos nuevos proveedores y de esta manera la empresa pueda desarrollarse.

NOTA: Cabe mencionar, que hay otro factor que interviene en la implementación del modelo de outsourcing, pero de manera parcial. Este es:

Coordinaciones y desarrollo de clústeres: La empresa Cliente forma una relación estrecha y de alguna manera se “integra” a las empresas proveedoras, no en la misma dimensión como en un clúster, pero surge una coordinación que produce el desarrollo para ambos tipos de empresa.

VALORACION DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL MODELO DE OUTSOURCING

Después de la implementación del outsourcing, podemos apreciar en el siguiente cuadro la mejora en la competitividad de la empresa al ver el cambio de las valoraciones de los factores antes y después de la implementación del modelo.



Tabla N°12

FACTORES	Antes del modelo de outsourcing	Después del modelo de outsourcing
Dotación y calidad de los RRHH	3	4
Tecnología	4	5
Prácticas empresariales realizadas al interior de las empresas	4	5
*Coordinaciones y desarrollo de clústeres	3	4

* Tomando en cuenta la NOTA del punto anterior (Análisis de los factores que intervienen en el modelo de outsourcing)

Leyenda	
Muy pobre	1
Pobre	2
Promedio	3
Bueno	4
Muy bueno	5



CAPITULO V

5. CONCEPTOS y DEFINICIONES: LAS PYMES, EL CLUSTER, LA INFORMALIDAD, LA COMPETITIVIDAD, LA CADENA DE SUMINISTROS, LA CADENA DE VALOR Y EL OUTSOURCING

5.1 LAS PYMES

5.1.1 DEFINICION DE LAS PYMES EN EL PERÚ

5.1.1.1 Definición actual (Ley promulgada el 3 de Julio del 2003)

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando se hace mención a la sigla MYPE, se esta refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante tener tamaños y características propias, tienen



igual tratamiento, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

Características MYPE:

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

A) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno(1) hasta 50 trabajadores inclusive.

B) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT
- La pequeña empresas partir de monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

5.1.1.2 Definición anterior (Ley promulgada el 26 de Mayo del 2000)

Entiéndase por Pequeña y Microempresa a aquella unidad económica que opera una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrolla actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, dentro de los parámetros establecidos en el Reglamento de la Ley.



Cuando en esta Ley se hace mención a las siglas "PYME", están referidas a la Pequeña y Microempresa.

Características PYME:

Las PYME deben reunir las siguientes características concurrentes:

A) El numero total de trabajadores:

- La microempresa no excede de 10 trabajadores.
- La pequeña empresa no excede de 40 trabajadores.

5.1.2 DEFINICION DE LAS PYMES EN OTROS PAISES

La Pequeña o Mediana Empresa es un concepto muy difundido en todo el mundo. Lamentablemente, este concepto encierra acepciones muy divergentes en tanto cuáles son los factores que dan definición a una PYME son considerados de diferente manera en cada país, es casi un hecho que podemos afirmar que existe una definición de PYME para cada país, sumémosle a ellas las de los organismos internacionales, instituciones varias, congresos y convenciones, etc. No ha sido posible aún unificar criterios globales, esto es en parte lógico dado los diferentes escenarios en cada país, región, economías, significación y dimensiones de empresas a confrontar.

A continuación se presentan las algunas definiciones de la PYMES según el país



5.1.2.1 EN AMERICA

USA: En primer lugar, es necesario tener en cuenta que la clasificación de Birch se que consideran como pequeña y mediana empresa aquella que emplea a menos de 500 trabajadores.

De acuerdo con la Cámara de comercio de Estados Unidos, el comercio es un gran negocio para las pequeñas empresas, el 97% de las compañías que comercian son pequeñas o medianas en tamaño, históricamente se han constituido en las que crean la mayor parte de los nuevos trabajos en nuestra economía.

Argentina: En este país se considera PYME a las empresas que además de otros criterios conjuntos, tengan ingresos anuales hasta unos \$ 86 400 000 pesos argentinos (aprox. US\$ 25 millones) o que hayan pedido excepción ante la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional para su inclusión como PYME por tener ingresos en dólares por realizar exportaciones.

Venezuela: donde la mediana empresa es aquella que vende hasta US\$ 3 millones.

México: el concepto de "número reducido de trabajadores" pierde sentido ya que las PYME pueden emplear hasta 499 trabajadores y aún ser consideradas PYME. En México, las PyMES representan el 94% de las empresas, por esta razón, es vital su permanencia, al respecto la Secretaría de Economía a creado diversos programas para apoyarlas, uno de ellos es la "Aceleración de Negocios", la cual consiste en facilitar a las micros, pequeñas y medianas empresas la utilización de esquemas de negocio que integren canales comerciales, optimización de procesos, desarrollo de productos y capacidad experta, que las prepare para competir en el mercado global.



Puerto Rico: donde la economía es basada en dólares americanos, la curva de definición de las PYME (según la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico) ronda alrededor de los cinco millones. No obstante, al igual que en México, la cantidad de empleados no determina la categoría. Adicional, individuos en áreas de servicios, pueden registrar ventas de hasta 5 millones o más, y no se consideran microempresas.

5.1.2.2 EN LA UNION EUROPEA

Según la Recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003, basándose en la Carta de la Pequeña Empresa emitida en el Consejo Europeo de Santa María da Feira en junio de 2000, con entrada en vigor el 1 de enero de 2005, es la unidad económica con personalidad jurídica o física que reúna los siguientes requisitos:

Que emplee a menos de 250 trabajadores.

Que tenga un volumen de negocios inferior a 50 millones de euros o un balance general inferior a 43 millones de euros.

Que no esté participada en un 25% o más de su capital por una empresa que no cumpla los requisitos anteriores, aunque podrá superarse dicha participación en los siguientes casos:

Por pertenecer la empresa a sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo o a inversores institucionales, siempre que éstos no ejerzan, individual o conjuntamente, ningún control sobre la empresa.



Si el capital está distribuido de tal forma que no es posible determinar quien lo posee y si la empresa declara que puede legítimamente presumir que el 25% o más de su capital no pertenecen a otra empresa o conjuntamente a varias empresas que no responden a la definición de PYME o de pequeña empresa, según el caso.

5.1.3 REPRESENTACIONES CONCEPTUALES DE LAS TEORIAS SOBRE EL CLUSTER

Con la finalidad de tener una visión general de las diversas teorías y modelos empíricos se muestra en el siguiente gráfico una representación del marco conceptual de las teorías acerca del clúster (geographic clustering).

Basado en las cuatro grandes escuelas tradicionales de la economía, algunas de ellas incluyen aproximaciones geográficas en si mismas, el gráfico permite ver las diferencias de los nuevos modelos desarrollados en los últimos 15 años.

En el cuadro conceptual básico (ver Grafica N°24) se representan las cuatro más importantes escuelas económicas. Cada una de estas escuelas presentan zonas de intersección o áreas comunes, las cuales permiten el desarrollo de nuevas aproximaciones o nuevas escuelas. Esta literatura sugiere que quien innova y en tanto cuanta actividad innovadora es emprendida está mas estrechamente relacionado con la fase del ciclo de desarrollo industrial (Klepper 1996).



Gráfico N°24

The Basic Framework

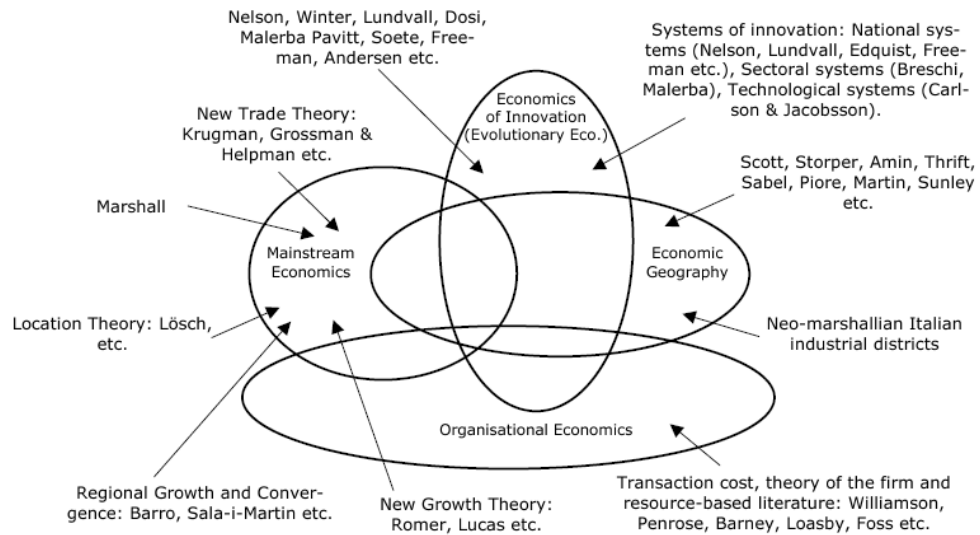
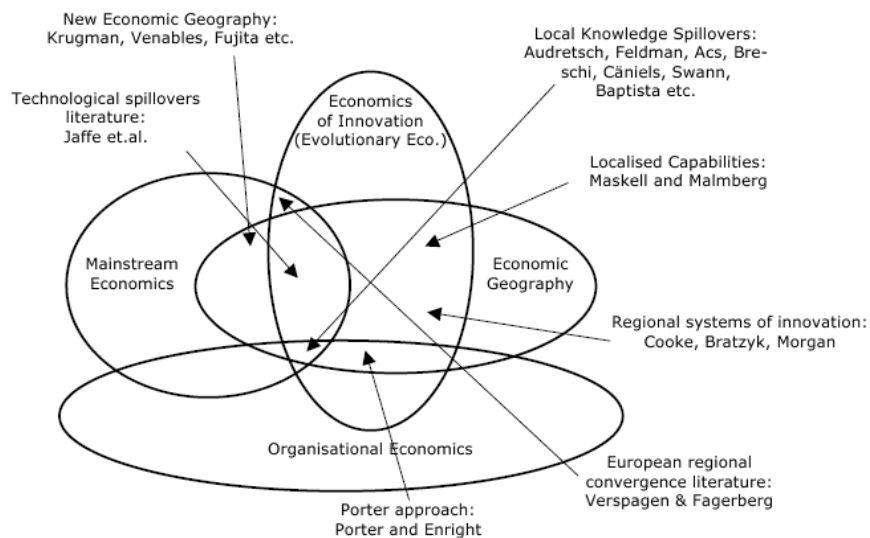


Gráfico N°25

The Overlapping Framework



Fuente: What is the essence of geographic clustering?, Michael Dahl, 2001



La Grafica N° 25 muestra cómo estos nuevos modelos (ubicados en las zonas comunes) se ubican en la representación conceptual. Es importante aclarar que si dos modelos están ubicados en la misma zona común no necesariamente significa que estos modelos son muy similares. Estas deben ser consideradas como dos modelos independientes en la misma escuela en el mismo contexto teórico.

Por otra parte si un modelo es localizado en una zona común a dos de las cuatro grandes escuelas económicas, esto quiere decir que este tiene los elementos de la teoría de las escuelas en cuyas zonas comunes se ubica.

Muy aparte del hecho de la aparición de programas para promover el concepto de clúster (particularmente en la Europa Occidental) Michael Slavensky Dahl intenta en su tesis explicar el por qué y como los clúster se originan debido a la carencia de profundos análisis que expliquen el por qué y cómo los clúster surgen. Resalta a su vez el trabajo de Krugman en la difusión de la importancia del aspecto geográfico en el análisis económico que devino en la popularización y mejor comprensión del clúster.



Tabla N°13

Cluster identification methodologies	Countries
Methods based on the identification of local production systems, industrial districts or local labour markets. Specialisation indexes, relevance of SMEs, degree of co-operation and shared common culture	France Italy Norway Spain United Kingdom
Methods based on the detection of inter-industry link and the identification of main users and main suppliers	Finland Netherlands
Methods based on qualitative studies, interviews (sometimes supporting or supported by quantitative analysis)	Austria Denmark

Fuente: “Cluster identification: policy implications of the evolution of the cluster concept in the context of globalization and European enlargement” ,Francesco Timpano

Tabla N°14

<i>International integration</i>	<i>Relationships</i>	<i>Measures</i>
<i>Trade</i>	<i>Trading of goods</i>	<i>Trade balance</i>
<i>Production (horizontal)</i>	<i>Providing productive capacity; production in global (global sourcing)</i>	<i>FDI; supply agreements (non equity); Bilateral trade balance (imports)</i>
<i>Production (vertical)</i>	<i>Basic supply; outsourcing; distribution networks</i>	<i>FDI; supply and joint venture; Bilateral trade balance (exports-imports)</i>
<i>Inter-industry</i>	<i>Backward and forward linkages</i>	<i>FDI; technological agreements and joint venture; Bilateral trade balance (exports-imports) invisible entries; technological balance</i>
<i>Technological</i>	<i>Knowledge exchange (projects, design, software, technologies)</i>	<i>Invisible entries; technological balance</i>

Fuente: “Cluster identification: policy implications of the evolution of the cluster concept in the context of globalization and European enlargement”, Francesco Timpano



5.1.4 EL DISTRITO INDUSTRIAL Y LOS CLUSTER

Existe en la actualidad una revisión de los modelos económicos y de desarrollo socioeconómico debido a los rápidos cambios presentes en las diferentes actividades humanas (políticas, sociales y económicas) particularmente a raíz de la globalización.

Actualmente diferentes estudiosos como Bauman (Modernita líquida, 2002) se refieren al proceso de Liquid Modernity que nuestra sociedad atraviesa.

De la misma manera se rompen esquemas como las distinciones entre Economía Industrial y Economía de la Empresa, existe una tendencia a aplicar modelos económicos a cuestiones sociales, y viceversa, emplear modelos sociales para explicar fenómenos económicos (enfoque trespassing, Albert O. Hirshman, Essays in Trespassing, Economics to politics and beyond, 1981). Es de resaltar que las relaciones de integración e intercambio se ven ampliadas por el *networking* (Si bien este termino se ha empleado desde un inicio mayormente en la tecnología de la información, este concepto se expande al aplicarse a las interrelaciones con el entorno que la empresa (sin importar su tamaño ni condición) tiene tanto en sentido vertical como horizontal. Se dice que la empresa emprendedora logra salir adelante por el establecimiento, madurez y calidad de su *networking*).

Los Distritos Industriales y los Clúster son no sólo dos modelos de organización de la producción sino que también constituyen dos modelos de desarrollo económico con similitudes pero también con diferencias en su enfoque.



Los Distritos Industriales y los *Clúster* son modelos que se han extendido en otros países y que han sido repetidos en otros contextos organizativos. Por un lado, el *Global Competitiveness Report*, redactado por el Institute for Strategy and Competitiveness de Harvard, dirigido por Porter, constituye un ejemplo válido del grado de expansión del modelo de los *clusters*; la ya consolidada autonomía conceptual y algunas veces jurídica del distrito (como en el caso italiano) y, por otro lado, la relevancia que ha adquirido en otras materias, se ha consolidado.

5.1.4.1 EI DISTRITO

Uno de los mas claros investigadores y pensadores de esta escuela Giacomo Becattini (1989) define “el distrito industrial como una entidad socio territorial caracterizada por la presencia simultánea activa, en un área territorial limitada desde el punto de vista natural e históricamente determinada, de una comunidad de personas y de una población de empresas industriales. En el distrito, a diferencia de lo que ocurre en otros ambientes (la ciudad manufacturera, por ejemplo), la comunidad y las empresas tienden, por así decir, a interrelacionarse mutuamente”.

5.1.4.2 EL CLUSTER

El concepto de *clúster* se introduce casi diez años después del concepto de distrito de Becattini, en el libro *The Competitive Advantage of Nations*, de 1990, y se



confirma y especifica en 1998, en el famoso artículo Clúster and the “New Economics of Competition”.

Recordamos a continuación la definición: *“Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers firm in related industries, and associated institutions (for example universities, standards agencies and trade associations) in particular fields that compete but also cooperate. Critical masses of unusual competitive success in particular business areas, clusters are striking feature of virtually every national, regional, state, and even metropolitan economy especially those of more economically advanced nations”* (ibidem, pp. 197-198).

5.1.4.3 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE LOS MODELOS DE CLUSTER Y DISTRITO INDUSTRIAL

5.1.4.3.1 LA LOCALIZACION COMO PUNTO DE ENCUENTRO

El punto clave de encuentro entre los dos modelos se encuentra en el reconocimiento del papel estratégico que adquiere la localización.

En los lugares se reúnen empresas locales en busca de ventajas globales y empresas globales en busca de ventajas locales. Debido a la rapidez de los actuales cambios los investigadores consideran la necesidad de estudios de campo profundo a fin de determinar con exactitud de qué modelo de referencia se trata.



5.1.4.3.2 EL NIVEL DE PRIORIDAD DE LA COMPONENTE SOCIAL

Se trata de dos modelos que tienen debidamente en cuenta la relación entre economía y sociedad: el distrito es un modelo profundamente arraigado en el tejido Social que se realiza en una trama inseparable entre la comunidad de personas y de empresas. Esto no significa sin embargo que en la idea del clúster no se encuentre presente la componente social, todo lo contrario, como dice Porter: «clusters offer a new way of exploring the mechanism by which networks, social capital, and civic engagement affect competition and market outcomes»

5.1.4.3.3 EL CONCEPTO DE SECTOR

Tanto Porter como Becattini se disocian del concepto de sector y de industria porque están insatisfechos de su eficacia como unidad de investigación, tanto en un plano teórico como empírico y metodológico. De acuerdo con la visión de Marshall de la economía como ciencia del desarrollo humano, Becattini traslada su atención de un proceso productivo tecnológicamente definido, a un proceso social-productivo culturalmente definido (22). Mientras tanto Porter subraya el hecho de que la categoría conceptual de sector resulta inadecuada para afrontar de forma puntual y profunda las cuestiones que hacen referencia al análisis competitivo.

5.1.4.3.4 NUMERO DE VARIABLES DE ESTUDIO

Un aspecto peculiar es la profunda variedad de disciplinas que se estudian en la unidad de investigación que se afronta, no solamente con los instrumentos típicos de



la economía industrial, sino también con los instrumentos históricos, geográficos, sociológicos, además de los empresariales. Los de los *clúster* son también análisis de casos concretos, pero se trata más bien de análisis estratégicos competitivos (sobre todo estudios de *marketing* internacional) en busca de casos de éxito a nivel de nación/sector/empresa. Son análisis de tipo “amplio” que buscando la fuente de las ventajas competitivas derivadas de la localización realizan estudios de *benchmarking* para proporcionar a las empresas, las regiones, las naciones, informaciones estratégicas para una mejor estrategia competitiva.

5.1.4.3.5 VARIACIONES Y CONVERGENCIA EN LOS TIPOS DE INTEGRACION (VERTICAL Y HORIZONTAL)

Si inicialmente los sistemas de pequeña y mediana empresa eran una característica peculiar de los distritos, ahora no resulta extraño encontrar en Italia también empresas de medianas y de grandes dimensiones o, incluso, multinacionales (Bellandi, 2001). Los análisis llevados a cabo en los distritos industriales han tenido como objeto filieras industriales generalmente caracterizadas por una división del trabajo muy vertical, mientras que los estudios acerca de los *clústers* presentan igualmente muchos casos de división del trabajo en sentido horizontal. El distrito caracterizado mas por su integración horizontal (por el numero de pequeñas y medianas empresas) ahora tiende a tener a adoptar una característica de integración vertical; en el caso del clúster ocurre exactamente lo contrario, pasa de



una características vertical (integración de mediana y gran industria) a una horizontal.

5.1.4.3.6 LA COOPERACION Y RIVALIDAD EN LAS RELACIONES

una última diferenciación atribuible a la “diferente percepción de la confianza y de la rivalidad” respecto de los rendimientos de las empresas. Porter subraya el papel positivo de la rivalidad junto con la cooperación entre las empresas, que favorece la innovación y mejora el rendimiento global del *clúster*; en el distrito, aun estando en presencia de una competencia interna, se subraya el hecho de que la presencia simultánea de redes sociales y la confianza entre los actores permite un equilibrio entre las reglas de la competencia y las de la colaboración (Dei Ottati, 1994) poniendo énfasis en la construcción social del mercado con respecto al mainstream neoclásico .

5.1.4.3.7 ENFOQUE DEL DESARROLLO DEL TIPO LOCAL (COMUNITARIO) VS. EL DESARROLLO DE TIPO GLOBAL

El distrito enfatiza un desarrollo de tipo local (se insta a competir a la comunidad) y asigna un papel estratégico a la comunidad de empresas y personas, el Clúster persigue un desarrollo de tipo global y se centra en la competitividad buscando las fuentes de ventajas competitivas de los lugares.



5.1.5 EXISTEN UNA SERIE DE TEORIAS O MODELOS QUE FAVORECEN O DESFAVORECEN EN SU MOMENTO LA EVOLUCION DE OTRAS EMERGENTES

Respecto de la dinámica de la acumulación capitalista, resumida en el llamado *Principio de asimetría*, de Joseph Steindl, que establece que todo lo que puede ser hecho por una pequeña empresa, puede ser hecho por una gran empresa, pero no a la inversa. Es inmediata la conclusión de que las pequeñas empresas sólo pueden sobrevivir en los rincones muertos del mercado, donde las grandes empresas no tienen interés en entrar.

El vuelco a este principio se explica en Becattini y Bellandi (2002) (Ver trabajo de Marco Bellandi, El distrito industrial y la economía industrial) lo que se resume en el comentario siguiente:

“En abstracto, todo lo que puede hacer una gran empresa en términos de eficiencia puede ser realizado, no por una empresa individual, sino por una población de empresas especializadas que operan en un contexto adecuado de nexos sociales, culturales e institucionales”.

En el trayecto de la difusión del concepto de distrito industrial no ha habido solamente opositores, sino también amigos bien dispuestos, cuya compañía se ha vuelto, en cambio, a la larga, embarazosa.

El primero de estos embarazosos “compañeros de viaje” es la especialización flexible. La historia se inicia con un libro atractivo y afortunado de Piore y Sabel, *The Second Industrial Divide* (1984). La tesis central del libro es que el capitalismo



industrial, superada la fase del fordismo, está entrando en una fase, llamémosla neo artesanal, en la que las pequeñas y medianas empresas, empleando trabajadores sumamente especializados y máquinas muy versátiles, pueden competir efectivamente con las grandes empresas, al menos en productos que no se prestan a largas series de producción.

Han sido muchos y durante mucho tiempo, los que han aceptado la idea de que los distritos industriales son una manifestación particular de la tendencia a la especialización flexible, pero, a la larga, a medida que se desarrollaban los estudios de campo, los dos caminos, el de los distritos y el de la especialización flexible, se han separado, con gran ventaja, para la clarificación de las ideas.

La gran cualidad del distrito, no es la de contar con muchas empresas flexibles cada una en sentido técnico sino la de ser una comunidad de productores que integra flexiblemente, adaptándose rápidamente a la coyuntura del mercado, múltiples poblaciones de empresas especializadas. Integración, pues, no especialización, flexible.

Un segundo compañero de viaje ha sido, y todavía es, el *clúster de empresas*, del que hoy tanto se habla. Por un lado tenemos el clásico mecanismo de la acumulación capitalista, que desplaza el capital y tras él a las personas, en función del rendimiento esperado del capital, generando continuamente nuevas agregaciones (*clusters de empresas*) y nuevas desagregaciones territoriales (descentralización productiva); por el otro, tenemos la búsqueda, en la división



mundial del trabajo, de un ámbito que permita socialmente a comunidades humanas cohesionadas y que consideran que han alcanzado una identidad propia, reproducirse y extenderse a un buen ritmo, conservando, *grosso modo*, el “estilo de vida” que han construido.

Los dos mecanismos apuntan en direcciones diferentes. El primero, que considera el territorio como una *tabula rasa* sobre la cual se mueven el capital y los trabajadores, tiende a la uniformización y a la eliminación del contexto histórico del mundo (somos todos estadounidenses en potencia). El segundo, por el contrario, incluso aceptando el desafío del mercado, tiende a la reproducción, con lenta adecuación, de las diferencias históricas. Ahora bien, es necesario gobernar estos dos conjuntos de fuerzas (la acción del *homo economicus* en busca del beneficio y la reacción del *homo politicus* en busca del bienestar), tal como su historia los define de la mejor forma posible.

5.1.5.1 ¿CUAL ES LA UNIDAD DE ANALISIS ADECUADA PARA EL ESTUDIO DEL DESARROLLO CAPITALISTA?

Para Giacomo Becattini el distrito industrial, mono céntrico o poli céntrico, constituye una excelente unidad de análisis, se ubica entre las exigencias del *business* y las de la vida corriente de grupos históricamente definidos de sujetos para las



investigaciones socioeconómicas. Ésta conclusión no desmiente la de 1979, sino que la cualifica y la enriquece.

Son la historia y la geografía de un país las que lo canalizan hacia un cierto ámbito de la división internacional del trabajo y las que determinan, al mismo tiempo, el diseño territorial. Naturalmente, esto no significa que dicha especialización productiva y dicho diseño territorial sean inmutables, sino que, si se los quiere cambiar, hace falta, ante todo, conocerlos en profundidad. Sólo tal conocimiento puede permitir enfocar el abanico de las sendas posibles contenidas en la actual configuración sectorial y local de un país. Hay sendas de desarrollo abstractamente atractivas que nos gustaría recorrer, pero que, descubriríamos *a posteriori*, no estaban entre nuestras posibilidades.

5.1.6 REFERENCIAS A LAS PYMES Y EL OUTSOURCING EN EEUU

En EE.UU. como resultado de la 7ma Reunión Anual del Instituto de Outsourcing (Invierno del 2,004) en el cual participaron 4,169 representantes de diferentes empresas, de las cuales un 44% de dichos participantes correspondieron a pequeñas empresas (con menos de 500 empleados), con un 23% el segundo grupo más representativo lo constituyeron los representantes de las corporaciones (con más de 10,000 trabajadores).

En general, la mayor parte de los participantes encuestados dijo que emplea el Outsourcing para “mejorar el enfoque de la empresa” (53%), mientras que para



ahorrar dinero (52%) , reafirmando una tendencia apreciada hace dos años en un evento similar.

En cuanto a las pequeñas empresas, preguntadas por el motivo por el cual emplean el Outsourcing, más de la mitad (54%) dijo que mejorar el enfoque de la empresa fue el motivo principal, mientras que el 44% mencionó que el ahorro de dinero fue el principal motivo.

Los costos son siempre un factor cuando deciden optar por el Outsourcing. Para las pequeñas empresas esta práctica es frecuente para sostener el negocio cuando no se cuenta con personal experto, mencionó uno de los participantes.

Cuando los participantes fueron interrogados acerca de los factores mas importantes en la selección de sus proveedores de outsourcing, las pequeñas empresas respondieron que el factor mas importante fue el “precio” (63%) , mientras que un 45% respondió que “ términos de contrato flexible” , seguido muy de cerca por un 44% que respondió “compromiso con la calidad”.

Como el año anterior, la mayoría de los participantes se encontraban en las etapas iniciales de las cuatro identificadas por el Instituto de Outsourcing. Este año el 57% de los participantes está en la etapa de valoración, sólo el 10% en la segunda fase - requerimientos finales de la propuesta – 12% en la tercera fase- selección del proveedor y 22% en la fase final – gestión o seguimiento de sus iniciativas de outsourcing.



5.2 LA INFORMALIDAD Y LOS NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRAMIDE

5.2.1 DEFINICION DE LA INFORMALIDAD

Se puede definir a la informalidad como “un proceso de generación de beneficios, patrimoniales o no, caracterizado por un hecho central: su desviación de la regulación jurídica existente, aplicando nuevas regulaciones o aplicando regulaciones existentes que no corresponden al caso”.

5.2.2 LA INFORMALIDAD EN EL PERU

La explicación de la actividad informal, en principio, debe centrarse en dos razones fundamentales: las circunstancias económicas que empujan a las personas a actuar al margen de la ley, de un lado, y la voluntad de no regirse por las normas existentes con el objeto de aumentar las utilidades en una determinada actividad productiva, de otro.

Respecto a la primera razón, el hecho de que las personas actúen al margen de las normas existentes es solo un efecto reflejo de lo que ocurre en la realidad económica. La economía peruana, no tiene ni logra captar suficiente capital como para crear muchos puestos de alta productividad y alta inversión por trabajador. En un mundo globalizado, donde el principio de acumulación de capital ha permitido a las potencias económicas mundiales (Estados Unidos, Unión Europea y Japón) concentrar gran parte de los medios de producción y sus insumos, los países en vías



de desarrollo solo pueden mantener inversiones importantes en contados rubros del mercado. Entonces, países como el Perú que cuentan con una pequeña masa de capital y un limitado ritmo de acumulación del mismo, no hacen otra cosa que excluir del sector formal a una gran masa de mano de obra. Se crea, pues, un ejército permanente de trabajadores excedentes, los cuales para no quedar en el desempleo total, se ve obligado a buscar su propio trabajo para poder sobrevivir. Obviamente, sus utilidades no son tan altas, como ocurre en el sector formal, porque su inversión también es reducida.

Respecto a la segunda causa de la informalidad se expresa en función de la voluntad del agente de querer autoexcluirse del ámbito de aplicación de la legalidad. En este último caso, la autoexclusión puede producirse en cuanto a toda la formalidad o solo en parte de ella. Puede que alguien quiera desempeñar una actividad productiva y no quiera formalizarse, con el objeto de aumentar su utilidad empresarial al no pagar impuestos ni beneficios laborales a sus trabajadores la segunda causa de la informalidad se expresa en función de la voluntad del agente de querer autoexcluirse del ámbito de aplicación de la legalidad. En este último caso, la autoexclusión puede producirse en cuanto a toda la formalidad o solo en parte de ella. Puede que alguien quiera desempeñar una actividad productiva y no quiera formalizarse, con el objeto de aumentar su utilidad empresarial al no pagar impuestos ni beneficios laborales a sus trabajadores (por ejemplo, un empresario, dueño de otras entidades empresariales, que desiste en cumplir con todas las formalidades legales de registro de su empresa porque le resta capital de inversión;



o el empleador que contrata a sus trabajadores por la vía de contratos civiles, locación de servicios o de obra, cuando lo que corresponde es un contrato laboral).

5.2.3 EL CAPITAL MUERTO EN LATINOAMERICA

Gráfico N°26

Mapa del Capital Muerto



Gráfico (cifras en millones de dólares)

El valor de los activos en el sector informal en 12 países latinoamericanos supera los US\$ 1,2 billones.

Casi 92 por ciento de las empresas, 76 por ciento de las propiedades rurales y 65 por ciento de las viviendas en 12 países de la región están en el sector informal, estima un estudio del Instituto Libertad y Democracia, presidido por Hernando de



Soto. El cálculo incluye viviendas y parcelas sin título o registro válido, con irregularidades legales o con restricciones para su transferencia. Las empresas no están registradas u operan sin cumplir todos los requisitos legales o sin responsabilidad limitada.

5.2.4 LOS NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRAMIDE

En su obra “La oportunidad de los negocios en la base de la pirámide” C.K. Prahalad nos plantea que “la distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos en el mundo pueden captarse bajo la forma de una pirámide económica. En la cima de la pirámide están los ricos , con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingresos. Más de cuatro mil millones de personas habitan la base de la pirámide, con menos de 2 dólares al día”. Estas personas de bajos ingresos constituyen lo que él llama la base de la pirámide.

La gran pregunta es cómo transformar esta pobreza en oportunidad por medio de la innovación en el enfoque y en el desarrollo de productos y servicios que sean útiles y estén al alcance de esta población.

Este proceso debe iniciarse por el respeto que estos consumidores como personas se merecen.

En el gráfico inferior se aprecia la lógica dominante que sobre estos grupos humanos tienen las grandes corporaciones.



5.2.4.1 LA LOGICA DOMINANTE DE LAS CORPORACIONES EN SU RELACION CON LA BASE DE LA PIRAMIDE

Tabla N°15

La lógica dominante de las corporaciones multinacionales en su relación con la base de la pirámide

Suposición	Implicación
Los pobres no son nuestros clientes objetivo;no pueden comprar nuestros productos o servicios.	Nuestra estructura de costos está dada; con tal estructura de costos no podemos servir al mercado de la base de la pirámide.
Los pobres no pueden hacer uso de los productos que se venden en los países desarrollados.	Estamos comprometidos con la forma , más que con la funcionalidad. Los pobres pueden necesitar la higiene , pero no pueden comprar detergentes en los formatos que ofrecemos. Por consiguiente , no hay mercado en la base de la pirámide.
Sólo los países desarrollados aprecian y pagan las innovaciones tecnológicas.	La base de la pirámide no necesita soluciones tecnológicas avanzadas ; no pagaría por ellas. Por lo tanto, la base de la pirámide no puede ser fuente de innovaciones.
El mercado de la base de la pirámide no es esencial para el crecimiento y la vitalidad a largo plazo de las corporaciones multinacionales.	Los mercados de la base de la pirámide son , a lo sumo , una distracción atractiva.
El movimiento intelectual se encuentra en los mercados desarrollados ; es muy difícil reclutar gerentes para emrcados de la base de la pirámide.	No podemos asignar a nuestros mejores ejecutivos para trabajar en el desarrollo de mercados en la base de la pirámide.

Fuente : La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. C.K. Prahalad.

5.2.4.2 CARACTERISTICAS DEL MERCADO DE LA BASE DE LA PIRAMIDE

A continuación se mencionan algunas características del mercado de la base de la pirámide.

- **Hay dinero en la base de la pirámide:** La suposición dominante es que los pobres no tienen poder adquisitivo y por consiguiente no representan un



mercado viable. El poder adquisitivo de quienes perciben menos de 2 dólares no puede compararse con el poder adquisitivo de los individuos de las naciones desarrolladas. Sin embargo, en virtud de su número, los pobres representan un significativo poder adquisitivo latente que debe desencadenarse. Con demasiada frecuencia, los pobres suelen residir en ecosistemas de alto costo, incluso en países en desarrollo. La sanción por pobreza puede verificarse en un alto pago por los servicios, y elevadas tasas de interés por préstamos comparadas con los ricos. Por ejemplo no son las mismas tasas a las cuales accede una gran corporación que aquellas a las cuales accede un microempresario, el nivel de servicio en ambos casos es notablemente distinto.

- ***El acceso a los mercados de la base de la pirámide:*** La suposición dominante es que el acceso a la distribución en los mercados de la base de la pirámide es muy difícil y por consiguiente representa un impedimento sustancial para la participación de grandes empresas y corporaciones multinacionales. Las áreas urbanas se han convertido en un imán para los pobres. Para el 2015 habrá más de 225 ciudades en el África ,903 en el Asia y 225 en América Latina. En conjunto dichas ciudades contarán aproximadamente entre 1,500 y 2,000 millones de personas. Más del 35% al 40% de tales concentraciones urbanas estará conformadas por consumidores de la base de la pirámide. En la actualidad se están realizando una serie de experimentos en dichos mercados con la finalidad de encontrar métodos



eficientes para la distribución de bienes y servicios. Es significativo el hecho que cadenas de distribución como las de cosméticos se mencionen con frecuencia como ejemplo de la eficiencia para hacer llegar un producto a los clientes mas alejados.

- **Los mercados de la base de la pirámide tienen conciencia de marca:** La suposición dominante es que los pobres no tienen conciencia de marca. Por el contrario, los pobres la tienen y en alto grado. También, por necesidad, tienen una extraordinaria conciencia del valor. El reto de las grandes compañías es hacer los productos de aspiración accesibles a los consumidores de la base de la pirámide. Tales consumidores constituyen un nuevo reto para los gerentes, en cuanto a costos de desarrollo , fabricación y distribución.
- **El mercado de la base de la pirámide está conectado:** En contra del punto de vista general, los consumidores de la base de las pirámide están conectándose y conformando redes. Están explotando con rapidez los beneficios de las redes de información. La difusión de los teléfonos celulares, , al mismo tiempo que en el país la difusión de las cabinas de Internet (correo electrónico , llamadas al extranjero, Messenger).
- **Los consumidores de la base de la pirámide aceptan fácilmente la tecnología avanzada:** En contra de la creencia popular, los consumidores de la base de la pirámide están dispuestos a aceptar la tecnología avanzada. La difusión de los aparatos inalámbricos, los quioscos computadores y los



asistentes digitales personales (PDA) ha sorprendido a muchos gerentes e investigadores. Probablemente la transferencia de remesas dinero del extranjero o los regalos que los familiares envían como cámaras fotográficas digitales, cámaras de video, reproductores de música portátiles son un ejemplo de ello. Es curioso como el acceso a televisión por cable a poco menos de dos meses de haberse lanzado el sistema vía satelital permite a muchos asentamientos humanos en la periferia de la ciudad contar con este medio de comunicación.

5.2.4.3 EL IMPERATIVO DEL DESARROLLO DEL MERCADO

La tarea de convertir a los pobres en consumidores es una tarea de desarrollo de mercado y este supone la participación tanto del consumidor como de las empresas privadas.

5.2.4.4 VENTAJAS PARA EL CONSUMIDOR DE LA BASE DE LA PIRAMIDE:

a. La creación de la capacidad de consumo

Para convertir la base de la pirámide en un mercado de consumo, debe crearse la capacidad de consumo. Con dinero escaso y un bajo nivel de ingreso, al consumidor de la base de la pirámide debe llegársele de manera distinta.

La creación de la capacidad de consumo se basa en tres principios:



- **Asequibilidad:** Independientemente del tipo de producto o servicio este debe ser asequible sin sacrificar la calidad ni la eficacia.
- **Acceso:** La prestación del servicio o la distribución del producto debe considerar el lugar de residencia de los pobres y sus horarios de trabajo.
- **Disponibilidad:** Los pobres suelen tomar sus decisiones “dinero en mano” . No les es posible postergar sus decisiones de compra.

b. La necesidad de nuevos bienes y servicios

La intervención del sector privado en la base de la pirámide puede generar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios lo que a su vez podría llevar a la posibilidad de un crecimiento rápido de la compañía.

c. Dignidad y opciones

Cuando los pobres se convierten en consumidores, obtienen más que el acceso a productos y servicios. Adquieren del sector privado la dignidad de la atención y la capacidad de elegir, anteriormente reservadas a la clase media y a los ricos. Un reciente incidente en el viaje de dos congresistas nacionales en una aerolínea extranjera y no aclarado aún por esta puede dar fé de la poca tolerancia a la diversidad (sobre todo de los grupos minoritarios) existente en nuestro llamado mundo globalizado.



5.3 LA COMPETITIVIDAD

5.3.1 DEFINICIONES DE COMPETITIVIDAD

5.3.1.1 EL WORLD ECONOMIC FORUM

Para el GCR la competitividad se define como la capacidad que tiene un país para lograr altas tasas de crecimiento, por lo que es necesario desarrollar un “clima” económico, político y social que le permita incrementar la productividad de sus factores de producción.

En la actualidad se han desarrollado distintas formas para medir la competitividad de las naciones. Así, el World Economic Forum, en colaboración con el Instituto de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, prepara el Informe Global de Competitividad (GCR) que intenta resumir las principales características estructurales que pueden pronosticar un crecimiento a mediano plazo.

La tarea de lograr mayores niveles de competitividad no sólo corresponde al sector empresarial sino también al Estado que tiene que impulsar una Reforma que permita eliminar las distorsiones existentes y crear un clima que favorezca de manera efectiva las inversiones, que generen empleo digno, y por tanto se logre mayores niveles de bienestar

En el Informe Global de Competitividad Mundial 2004-2005, documento preparado por el World Economic Forum, el Perú aparece en la posición 67, descendiendo diez ubicaciones respecto al año anterior en el Índice de Competitividad del Crecimiento.

En esta versión los componentes utilizados para calcular el Índice de Competitividad



para el Crecimiento (ICC) fueron: el ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas y la situación tecnológica.

5.3.1.2 DEFINICION

De acuerdo a la página web: www.definición.org la competitividad es una “expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad”.

5.3.1.3 EL MINCETUR

La Competitividad, concepto sobre el cual se sostienen los PERX, es concebida como la capacidad que tiene una empresa, sector, región o país para competir, siendo el escenario en el contexto del proceso de globalización, el mercado mundial. En este espacio, la competitividad es entendida como la capacidad de producir y vender los productos más demandados por el mercado mundial, con las características y condiciones más demandadas, mayor calidad y precios más bajos respecto a la competencia.



5.3.1.4 EL BID

Para el BID (Competitividad: El motor de crecimiento 2002) la competitividad es la calidad del ambiente de inversión y por el aumento de la productividad en un medio de estabilidad macroeconómica y de integración internacional.

5.3.1.5 DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

Las definiciones antes mencionadas de competitividad han sido referidas hacia los países, pero se tiene que tener en cuenta que son las empresas las que por su competitividad, reflejan la competitividad de un país. Es por esto que es importante tener una definición de la competitividad referida hacia las empresas.

A pesar de la importancia de esta definición, no se ha podido encontrar una definición que sea concertadora entre todos los pensamientos, es por esto que a continuación se presentan diferentes definiciones.

Sharples y Milhan (1990) y Cook y Brendal (1991), indican que la competitividad es la habilidad que tiene la empresa de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados.

Hetford (1998) La competitividad es la capacidad por parte de una empresa de sostenerse económicamente durante un plazo de varios años ganando utilidades y



retornos iguales o mayores que los que podría ganar en la mejor alternativa posible después de tomar en cuenta los costos de ajustarse e insertarse en dicha alternativa. Porter (1990) El habla sobre la ventaja competitiva, que es la diferencia entre el valor que una empresa es hábil de crear a sus compradores y el costo de crear ese valor. Mario D. Tello (2005)* La competitividad es el conjunto de factores claves que inciden en el nivel y desarrollo del proceso productivo de bienes y servicios de una empresa. Estos factores pueden ser internos como externos. Siendo los primeros referidos a los factores que inciden en el proceso productivo desde el ámbito externo a dicho proceso, mientras que los segundos se refieren a los factores del ámbito interno del proceso productivo.

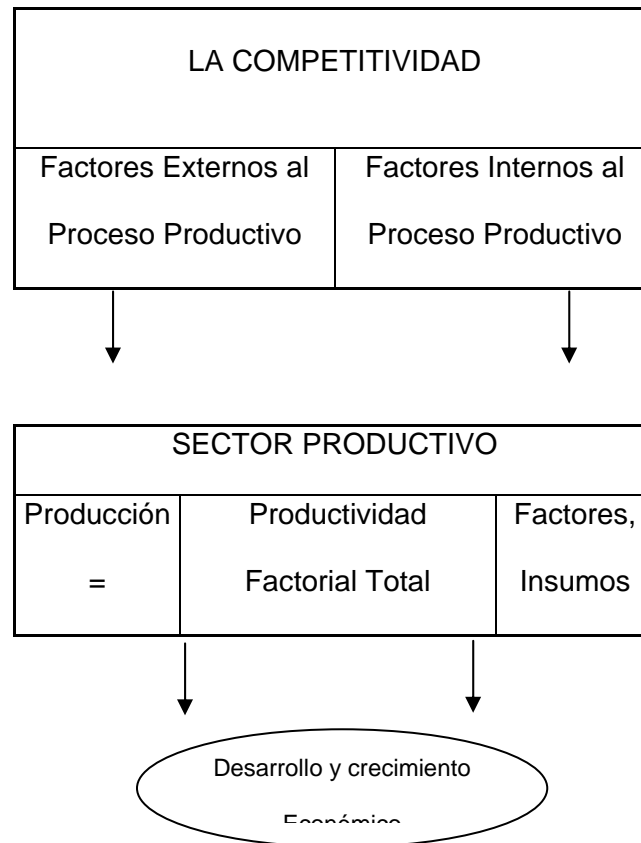
La competitividad es definida como la habilidad de rentablemente crear y entregar valor a precios iguales o menores que aquellos ofrecidos por otros oferentes en un mercado específico. La empresa crea valor a través del liderazgo de costos o a través de productos diferenciados.

Tomando la definición de competitividad de Mario D. Tello, sabemos que hay múltiples factores internos y externos a los procesos productivos.

A continuación se muestran y se explican en los puntos en que estos 2 tipos de factores se sub dividen.



Tabla N°16



Los factores externos al ámbito empresarial son:

- El entorno macroeconómico de una economía: Referido al comportamiento global de la economía (niveles macroeconómicos).
- El grado de eficiencia del funcionamiento de los mercados del sistema financiero y de capitales: Referido a los mercados financieros y de capitales (acceso a los créditos, tasa de interés activa).



- Calidad de los servicios y el grado de eficiencia del funcionamiento de las instituciones: Aquellos que se relacionan con las leyes y contratos y aquellos que se relacionan con los servicios del sector productivo.
- Dotación y calidad de los servicios de los bienes de infraestructura pública y privada: Ejemplo de este punto serian los costos de los servicios portuarios, la deficiencia de las carreteras, etc.
- Conjunto de factores es el referente a la política económica: Se refiere a la forma como el estado por medio de impuestos e intervenciones inciden sobre los precios relativos, mercado y los beneficios de la empresa.
- Política ambiental: Incide sobre los aspectos ambientales de las transacciones económicas.

Los factores internos al ámbito empresarial son:

- Dotación y calidad de los RRHH: Las empresas requieren de mano de obra calificada y de un stock y calidad de capital humano que permita el desarrollo del proceso productivo.
- Tecnología: Para el crecimiento de las empresas, sectores y países es necesaria la incorporación e innovación de tecnología.
- Coordinaciones y desarrollo de clústeres (aglomerados). La organización y coordinación de los clústeres, permite su desarrollo de estas y el área en que se encuentran ubicados.



- Prácticas empresariales realizadas al interior de las empresas: La explotación de las ventajas del entorno, la capacidad de la innovación, una estrategia eficiente de mercadotecnia y de canales de distribución una completa plana de directores son ejemplos de lo que las empresas deberían realizar para lograr su desarrollo.

5.3.2 COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO ECONOMICO

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.



5.3.2.1 CAMBIOS O AMPLIACIONES EN EL PENSAMIENTO DE MICHAEL PORTER

Hay numerosos factores internos que limitan o impiden que los directivos formulen estrategias eficaces y adopten elecciones de las que dependen las estrategias.

Según el clásico Alfred Chandler: una empresa tiene una estrategia y ésta determina el tipo de estructura organizativa, incentivos, normas, etc. que debe adoptar la empresa. Siempre se ha reconocido una repercusión de la estructura en la estrategia, pero era algo secundario. Porter menciona que según sus observaciones, en muchas empresas, la realidad es exactamente la contraria.

5.4 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

5.4.1 CONCEPTO DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

El término “Supply Chain Management” (Gestión de la Cadena de Suministro) aparece a fines de los 80’s y se difundió su uso en los 90’s. Inicialmente el término fue empleado en los negocios con un enfoque logístico o de gestión de operaciones. El concepto empleado en la logística refiere a las actividades entre las áreas de una única y sencilla organización, la cadena de suministro refiere a una red de compañías que trabajan entrelazadas y coordinan su accionar para facilitar los productos al mercado.

A continuación se mencionan algunas definiciones:



Una cadena de suministro consiste de todas las partes involucradas directa o indirectamente para cumplir con los requerimientos del cliente. La cadena de suministro no sólo incluye la manufactura y los proveedores ,también a los transportistas ,los almacenes , los minoristas y los clientes propiamente - de Chopra y Meindl (Chopra , Sunil and Peter Meindl , 2003 , Supply Chain Secon Edition , Upper Saddle River , NJ: Prentice-Hall, Inc., Chapter 1)

Una cadena de suministro es el alineamiento de las compañías que brindan productos o servicios al mercado – de Lambert, Stock, and Ellram, 1998, Fundamentals of Logistics Management, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, Chapter 14).

Una cadena de suministro es una red de opciones de medios y de distribución que realizan las funciones de abastecer de materiales, su transformación en productos intermedios y en productos finales y la distribución de estos productos finales a los clientes. – de Ghaneshan and Harrison (Ganeshan, Ram, and Ferry P. Harrison, 1995, “An Introduction to Supply Chain Management”, Department of Management Sciences and Information Systems ,303 Beam BUiness Building, Penn State University, University Park, PA).

Por otra parte algunas definiciones de la Gestión de la Cadena de Suministros (Supply Chain Management) son:



La coordinación estratégica y sistémica de las funciones tradicionales de negocios y de las tácticas sobre estas funciones de negocios con cada compañía en particular así como sobre los negocios con la cadena de suministros ,con el propósito de una mejora de largo plazo en el rendimiento de las compañías individuales y la cadena de suministros como un todo – de Mentzer , DeWitt , Keebler MIn , Nix, Smith and Zacharia (Menter, John T. William DeWitt , James S. Keebler , Soonhong Min , Nancy W. Nix , Carlo D. Smith , and Zach G. Zacharia , 2001 , “Definig Supply Chain Management “ Journal of Business Logistics, Vol. 22 , No. 2 , p.18).

La gestión de la cadena de suministros es la coordinación de la producción, inventarios, localización y transporte entre los participantes en la cadena de suministro para lograr la mejor mezcla de responsabilidad y eficiencia para el mercado que es atendido.” De Michael Hugos (Michael Hugos ,2006 ,”Essentials of Supply Chain Management, Second Edition, John Wiley & Sons Inc., Hoboken ,New Jersey, Chapter 1)

En base a estas definiciones podemos definir a la gestión de la cadena de suministros como la función de “director de orquesta” sobre una red de compañías que trabajan juntas y que coordinan sus actividades (la cadena de suministros) para lograr el objetivo de cumplir con los requerimientos del cliente final sea a nivel del suministro de un producto o servicio.



5.4.2 OBJETIVOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

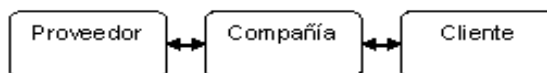
El objetivo de cada cadena de suministro es maximizar el valor total generado. El valor que la cadena de valor genera es la diferencia entre la valorización del producto final por parte del cliente y el esfuerzo empleado por la cadena de suministro para satisfacer los requerimientos del cliente.

No existe una correcta cadena de suministro independiente de una estrategia competitiva. A cambio encontraremos una cadena de suministro adecuada para una estrategia competitiva definida.

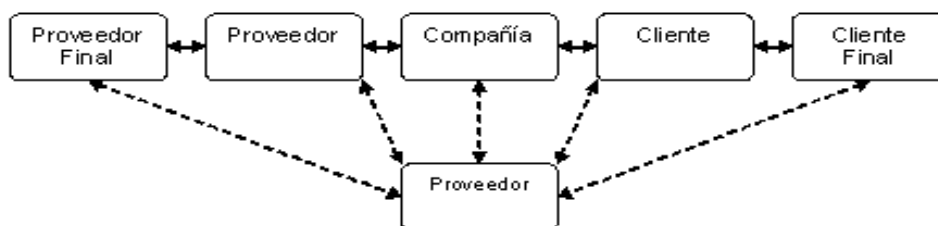
Gráfico N°27

Estructura de la Cadena de Suministro

Cadena de Suministro Simple



Cadena de Suministro Extendida



Servicio de proveedores en

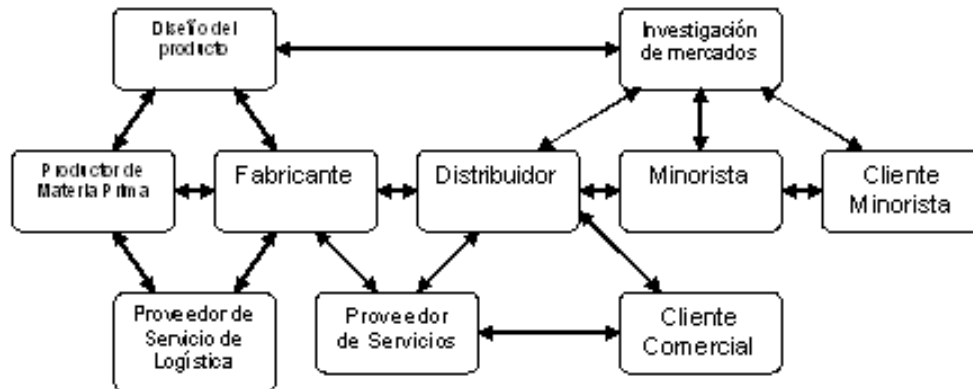
áreas como:

Logística

Finanzas



Ejemplo de una Cadena de Suministro Extendido



5.5 VALUE CHAIN

5.5.1 DEFINICION DE CADENA DE VALOR Y RED DE VALOR

Michael Porter (Estrategia y Ventaja Competitiva, Ediciones Deusto, Primera Reimpresión 2006) representa sistémicamente la cadena de valor como una combinación de nueve actividades o categorías genéricas (cinco actividades principales y cuatro actividades de apoyo) que realiza una empresa de cualquier sector. Las diferentes actividades de la cadena de valor que están conectadas al interior de la organización como hacia el exterior (proveedores, compradores, etc.) constituyen el denominado sistema de valor.

Probablemente muchas disciplinas como la investigación operativa deban su origen a las 'artes militares' es interesante vislumbrar todo lo que involucra la expresión de Napoleón: "Un ejército marcha sobre sus estómagos". Si bien los términos de



“Gestión de la Cadena de Suministro” (Supply Chain) y “Cadena de Valor” (Value Chain) tienen su origen en la primera mitad de la década de los 80’s, estos han ido evolucionando por medio de nuevos enfoques y aportes hasta la actualidad. Tan es así que si en un principio e incluso hoy en día muchos consideran que los conceptos de Cadena de Suministro y de Cadena de Valor son antagónicos, otros por su parte (posición que comparto) postulan que muy por el contrario debe buscarse la forma de sincronizar ambos enfoques para maximizar la generación de valor en mercados cada vez mas dinámicos y de evolución incierta.

La cadena de suministro y la cadena de valor son dos puntos de vista complementarios de un mismo sistema o modelo de red de procesos de negocios realizados por empresas que se interconectan a diferentes niveles, que en el sentido de la cadena de suministro va desde el aprovisionamiento de materias primas hasta el suministro del producto (bien o servicio) al cliente final y que en sentido inverso (sentido de la cadena de valor) la creación del valor nace en el cliente final y junto al flujo de ordenes de pedido y los flujos de pagos sube hacia la parte superior de la cadena.

Si la Cadena de Suministro se concentra en reducir costos y en alcanzar la excelencia operacional, la Cadena de Valor se enfoca sobre la innovación en el desarrollo del producto y el marketing.

Nuevos aportes al tema de las relaciones entre las empresas enfocadas a la satisfacción de los requerimientos individuales del cliente nos lo presentan David



Bovet y Joseph Martha (Value Nets, John Wiley & Sons Inc). Para ellos una red de valor es un sistema rápido, flexible, que se rige según las necesidades del cliente. Consiste en una red dinámica de alto rendimiento que conecta clientes y proveedores, junto con flujos de información. Apunta a los clientes y a satisfacer la demanda real. Una red de valor no trata de suministrar productos sino de crear valor para los clientes, la empresa y los proveedores. Reemplaza las conexiones secuenciales de la cadena de suministro por una red de relaciones cliente/proveedor. Una red de valor trata a cada cliente como único. Los clientes pueden elegir el producto o servicio que más aprecien. Además, se diferencian los procesos de fabricación, entrega y servicios asociados con el propósito de satisfacer las necesidades de cada cliente.

Esta nueva red presenta cinco características que la distinguen del diseño de negocio tradicional:

- **Apoiada en el cliente:** Se prevén la fuente, la producción y el envío según las necesidades de los clientes. Los clientes controlan la red de valor.
- **Cooperadora y sistemática:** Se asigna cada actividad al socio que mejor trabaje en eso y muchas actividades operativas se delegan a especialistas.
- **Ágil y escalable:** Esta red es receptiva a los cambios, al lanzamiento de nuevos productos y el crecimiento acelerado. Disminuye el capital de trabajo y reduce el tiempo de procesamiento.



- **Flujo rápido:** Los ciclos de pedido y entrega son rápidos y reducidos. La entrega de productos es rápida y conveniente: en la casa, oficina o planta del cliente. Los inventarios son escasos.
- **Digital:** El comercio electrónico constituye una herramienta clave y los nuevos caminos de información digital unen y coordinan las actividades de la empresa, los clientes y los proveedores.

GráficoN°28





Gráfico N°29



5.5.2 TENDENCIAS ACTUALES EN LA CADENA DE VALOR Y EL OUTSOURCING EN EL SECTOR TEXTIL A ESCALA GLOBAL

En los últimos años las estrategias de suministro global han estado influenciadas por diversas tendencias:

Durante los últimos diez años ha ocurrido la aparición y el crecimiento de la influencia de grandes minoristas en la cadena global de artículos textiles y de prendas. Estas empresas han consolidado sus posiciones por medio de fusiones y adquisiciones como también por su ingreso a nuevos mercados emergentes. Ellos ha ejercido presión sobre sus proveedores para lograr los medios de producción en sus nuevos mercados incrementando la competencia entre los productores locales. Los grandes minoristas tienen una gran poder de negociación para obtener menores



precios unitarios de sus proveedores debido a los grandes volúmenes de los pedidos que requieren. Esto afecta los márgenes de los productores y limita la capacidad de modernización y de brindar mejores salarios y condiciones de trabajo.

A nivel mundial las tiendas manejadas por el valor como los hipermercados y tiendas de descuento están creciendo más rápidamente que las tiendas de departamentos y están ofreciendo no sólo artículos de consumo masivo sino que también prendas de mayor rendimiento y prendas de moda.

En cada nicho de mercado se ha incrementado la competencia. Las tendencias hacia una mayor responsabilidad social por medio de las decisiones de compra ofrecen nuevas oportunidades a los compradores y fabricantes que respetan las legislaciones y practican los estándares internacionales de trabajo.

Los consumidores demandan cada vez más productos de moda y servicios. Ellos son cada vez mas “conducidos por el valor” e involucrados sobre las condiciones bajo las cuales las prendas que ellos usan han sido manufacturadas. Esto ha llevado a grandes empresas minoristas a desarrollar prácticas de responsabilidad social y tomar marcas independientes para brindar mayor valor al cliente.

Los precios están de bajada como resultado del estancamiento de la demanda global de productos textiles y de prendas. Esta demanda no crece al mismo ritmo de los demás bienes y servicios.

En las naciones en desarrollo los productos textiles y de prendas presentan una disminución en el gasto del consumidor, la población adulta tiende a ser mas consciente del valor del producto.



Las naciones emergentes ofrecen oportunidades de crecimiento, pero es sólo a través del incremento del poder de compra de las naciones en desarrollo (quizás por medio del acceso de mejores productos, mas innovadores en diseño a costos accesibles) que el mercado global de textiles y confecciones puede recuperarse.

Antes del año 2,005, el abastecimiento de confecciones estaba muy influenciado por las cuotas a los países abastecedores y la disponibilidad de materias primas era una segunda prioridad. En la ausencia de cuotas la disponibilidad de materias primas y la capacidad de cada país de procesarlas será fundamental. La integración vertical (real o “virtual”) de la producción de textiles y confecciones ofrecerá una importante ventaja comparativa a las empresas y naciones exportadoras con cadenas de suministro eficientes y de respuesta rápida. En el ambiente posterior a las cuotas, el abastecimiento se incrementará desde las naciones que compiten en términos de costo, calidad, tiempos de despacho, la productividad y el cumplimiento de los estándares laborales.

Como resultado del incremento de la concentración de nombres de marca globales y minoristas y el crecimiento de su influencia sobre los mercados mundiales, los países y compañías capaces de abastecer grandes volúmenes en cortos periodos se beneficiaran de la actual situación. En el otro extremo pequeños países productores, empresas y particularmente aquellos que dependan de sus mercados sufrirán más.

Pese al final de las cuotas, los bloques de comercio regionales y los acuerdos preferenciales de comercio mantienen distorsiones al comercio. Ellos facilitan el



acceso a los mercados de algunos países y restringen el acceso de otros. Los acuerdos preferenciales de comercio son usados principalmente por naciones desarrolladas para incentivar importaciones desde naciones menos desarrolladas, pero esto pone a otras naciones en desarrollo en desventaja. El incremento de accesos especiales hacia mercados desarrollados en función a condicionamientos de tipo social contribuirá a la promoción de una globalización mas justa en la industria textil y de confecciones. Sin embargo, este desarrollo positivo es estorbado por el incremento de la presión sobre los precios, lo cual dificulta la implementación de más políticas de responsabilidad social en los países y empresas concernientes. Los acuerdos comerciales regionales están en expansión y crean una gran contradicción contra los principios del libre comercio. Se estima que en el 2,005 mas de la mitad del mercado mundial se realizará bajo acuerdos comerciales regionales (en el 2,000 fue el 43%) .

La proliferación de las cadenas de suministro internacionales pueden mejorar el poder de negociación de los trabajadores. Esto es debido al énfasis sobre los tiempos de despacho de los productos de calidad lo cual implica que los empleadores no pueden permitirse retrasos o disturbios en la producción, cualesquiera que sean las causas. La otra cara de la moneda es que las empresas líderes pueden rehusarse a contratar en primer lugar a empresas localizadas en áreas de frecuente intranquilidad laboral. De este modo, la posibilidad de perder contratos de larga duración con las empresas líderes constituye una influencia para



los trabajadores y una restricción sobre el uso de esta influencia al existir la posibilidad que esto se puede escapar de las manos.

5.5.3 VELOCIDAD DEL CAPITAL

Actualmente hay una tendencia en las empresas de moda las cuales además de tratar de maximizar el crecimiento a través de la flexibilidad financiera que logran mediante una tercerización cada vez mayor, ahora buscan elevar sus ganancias mediante una rotación más frecuente de sus inventarios, para acomodarse a la volatilidad de la demanda. Menor rotación de inventario significa menos ganancias.

La empresa española Zara, por ejemplo, rota financieramente sus activos (inventarios y deudas comerciales) aproximadamente cinco veces por año y, por lo tanto, tiene un margen de ganancias mucho mayor (76%) que la empresa promedio con un margen de sólo el 13% que tiene una rotación financiera de solamente dos veces por año, Zara también es propietaria de todas sus tiendas, y por lo tanto no tiene costos de alquiler.

Pero mientras los minoristas cambian hacia ciclos cada vez más rápidos, la industria textil no es capaz de seguir esto. Por lo tanto es importante la compra cerca de la producción textil, porque la tela es el cuello de botella para satisfacer las demandas de entregas más rápidas.



En términos de innovación, se han desarrollado nuevas fibras y nuevos procesos (aunque esto en la producción textil, no en la producción de prendas de vestir donde prácticamente ha habido un congelamiento tecnológico en la última década.

5.5.4 CONFORMACION DE LAS CADENAS DE VALOR EN LA INDUSTRIA GLOBAL DE LA CONFECCION

Los proveedores asiáticos bajo la modalidad de “paquete completo” compiten en los mercados de Europa y Estados Unidos con cadenas de suministro regionales con proveedores OEM ubicados en Turquía y México respectivamente, y con el suministro directo vía las empresas de la Unión Europea y de Estados Unidos en la zona PanEurMed y el Caribe respectivamente. Las cadenas de suministro regionales tienen la ventaja en términos de proximidad y rápido tiempo de respuesta. Sus costos no –laborales son probablemente menores a los proveedores mas alejados, permitiéndoles pagar altos salarios, con tal de que sean capaces de crecer y especializarse en los productos con mayores tiempos sensibles. Hasta ahora los exportadores caribeños no lo han logrado, y están perdiendo terreno. A mitad de esta gran carrera el consumidor de textiles y confecciones de más rápido crecimiento es probablemente China y la India y las cadenas de suministro regionales que atienden estos mercados probablemente ganaran importancia.



Se tienen dos cadenas de valor claramente diferenciadas en la actualidad, como se indica a continuación:

- La primera que toma como destino a los Estados Unidos de Norteamérica que es atendido por la producción de México, Centroamérica y el Caribe principalmente.
- La segunda que toma como destino a la Unión Europea que es aprovisionada por la producción proveniente de Europa Centro-Oriental y el Norte de África.

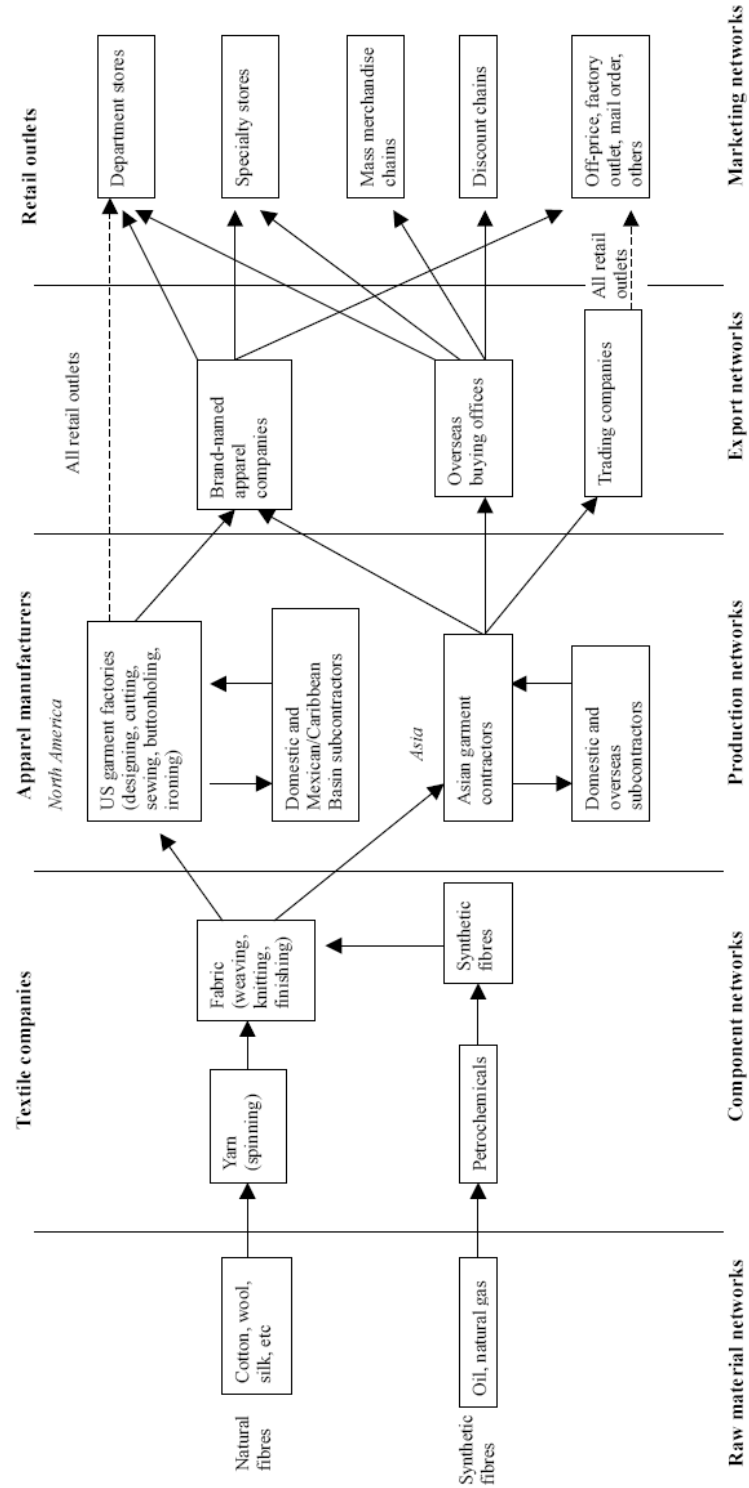
Los casos de las naciones Mediterráneas con las del Caribe son similares en cuanto a que estas reciben textiles de la Unión Europea y de EEUU para procesarlas en prendas terminadas.

El caso los industriales asiáticos es distinto en cuanto estos pueden ofrecer un suministro de “paquete completo”. Será un reto para las naciones o bloques económicos el tratar de emular un sistema de suministro de “paquete completo” aprovechando la complementariedad de los acuerdos o tratados económicos.

En la gráfica se muestra la composición de la cadena de valor global de la indumentaria.



Gráfico N°30



The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?

Figure 1. The apparel value chain

Source: Appelbaum and Gereffi (1994), p. 46.



5.6 EL OUTSOURCING

5.6.1 CONCEPTO DE OUTSOURCING

Una definición de Outsourcing:

Según Thomas N. Duening y Rick L. Click (Essentials of Business Process Outsourcing, de Thomas N. Duening y Rick L. Click, 2005, John Wiley & Sons) El proceso de Outsourcing para los negocios, Business Process Outsourcing (BPO) es definido como el movimiento de los procesos de negocios del interior de la organización a un proveedor externo de estos servicios.

“The Institute of Supply Management” define el Outsourcing como una versión de la decisión de hacer o comprar en la cual una organización elige adquirir un artículo que era previamente fabricado o un servicio que era realizado por ella misma en su interior; frecuentemente utilizado para servicios. Esto involucra el suministro y el uso de un proveedor que se haga cargo de todo lo relacionado con el artículo o el servicio en lugar de comprar los componentes y fabricar el artículo en la organización.

Para Ben Schenider (“Outsourcing, La Herramienta de Gestión que revoluciona el mundo de los negocios”, Norma) el Outsourcing consiste en la herramienta de gestión a través de la cual una organización puede concentrarse únicamente en su *core business* y no tomar parte en procesos importantes pero inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos, existe la posibilidad de contratar a un



proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio.

El caso del Outsourcing es muy diferente al de la intermediación laboral (empresas de servicios temporales y empresas de servicios complementarios o *services*) ya que en el Outsourcing se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso, el cual es de central importancia para la organización pero no pertenece al *core business (actividad estratégica)* de la empresa.

El Outsourcing no sólo puede pretender reducir costos sino también lograr que la organización oriente su desenvolvimiento al logro de los objetivos estratégicos y esté preparada para enfrentar las circunstancias que imponen los diversos factores propios de la dinámica de una sociedad globalizada como la actual.

Para el presente trabajo de investigación definiremos el Outsourcing como la asignación de un proceso interno (producto o servicio) a un especialista contratado dentro del marco del plan estratégico de la organización o en su defecto en respuesta a los objetivos estratégicos de la Alta Dirección.

El Outsourcing en el sector textil y de confecciones peruano no sólo puede ser visto como una forma de obtener menores costos de la mano de obra (usualmente informal), considero que es posible explotar mas a fondo esta herramienta de modo que nos sea de gran utilidad para incrementar la productividad de la cadena de abastecimiento de productos textiles no sólo a nivel exportador sino que también para el caso del mercado interno.



5.6.2 TIPOS DE BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING)

El BPO ha sido siempre visto en términos de la reubicación de puestos de trabajos y de las funciones que estos realizan.

Existen tres tipos de BPO:

(1) Offshore, (2) Onshore y (3) Nearshore, y ellos difieren en la ubicación y la función del servicio.

Las organizaciones las emplean de acuerdo a sus necesidades y pueden ser combinadas inclusive.

Tabla N°17

Tipos de BPO

Tipo	Ubicación	Funciones
Offshore	India	Manufactura
	China	Programación
	Filipinas	Análisis Financiero
	Rusia	Centro de llamadas
Nearshore	México	Manufactura
	Canadá	Centro de llamadas
	Centro América	
	Latino América	
Onshore	Estados Unidos	RRHH Administración
		Centro de llamadas



5.6.2.1 OFFSHORING U OFFSHORE OUTSOURCING

“The Institute of Supply Management” define Offshoring como aquello que se ubica u opera fuera de los límites del país.

Es el de mayores cambios en esta nueva forma de hacer negocios pero es también el de mayor potencial en beneficios. Este inicia con el traslado de las fábricas de manufactura a ultramar. Esta práctica se ha hecho famosa por comentarios de zonas de gran prosperidad económica pero a la vez de prácticas laborales inapropiadas.

Amparados en los bajos costos de los salarios, las gerencias pueden recortar los costos totales en un 25% a 40% mientras se mantienen una fuerza laboral mas segura y enfocada en su localidad de origen o casa matriz.

En el offshoring los trabajadores pertenecen a la nueva filial de la empresa. En el caso del Offshore Outsourcing los trabajadores pertenecen a la nueva empresa proveedora.

5.6.2.2 ONSHORE O HOMESHORING: OUTSOURCING EN EL MISMO PAIS

En este caso las empresas delegan funciones u operaciones a otras compañías de la misma región o país a pesar que puedan tener un alto costo ya que lo que se busca es alcanzar competencias de clase mundial y estas para los objetivos del negocio se constituyen en una ventaja estratégica.



5.6.2.3 NEARSHORE: OUTSOURCING EN EL MISMO BLOQUE CONTINENTAL

Es un nuevo término que refiere a la práctica del Outsourcing contratando a otra empresa en el mismo bloque continental o en un país cercano al propio.

5.6.2.4 BESTSHORE OUTSOURCING

Esta es una nueva designación que refiere que la zona o región de suministro ofrece los mejores niveles de comunicación, alta productividad y costos razonables.

5.6.3 ¿QUIENES EMPLEAN EL OFFSHORE OUTSOURCING?

La Empresa Ventoro realizó durante el año 2,004 un proyecto para conocer en profundidad qué es lo que necesitamos para tener éxito en una estrategia de offshore.

Este estudio tomó en cuenta a 5,231 ejecutivos a lo largo de Norteamérica y Europa quienes pueden ser considerados como compradores o clientes de servicios de offshore outsourcing.

Los resultados preliminares se publicaron en Octubre del año 2,004. A lo largo del presente capítulo se muestran de manera resumida algunos de los resultados más característicos.



Gráfico N°31

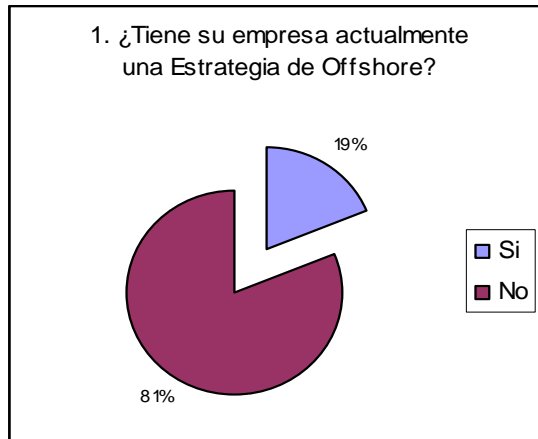
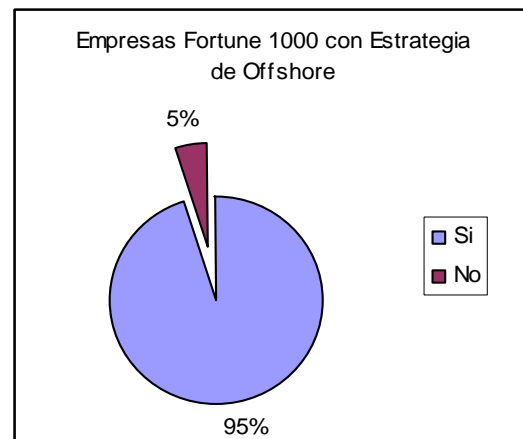


Gráfico N°32



Fuente: Ventoro. Offshore 2005 Research Preliminary Findings and Conclusions

Gráfico N°33

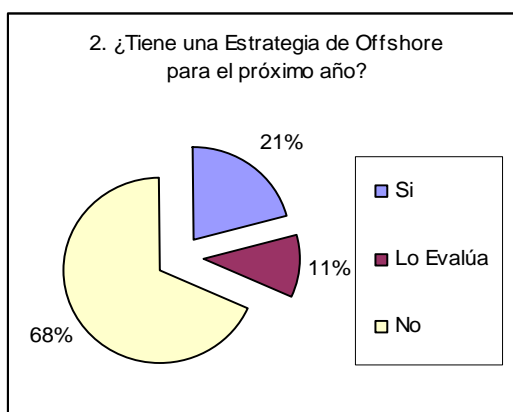
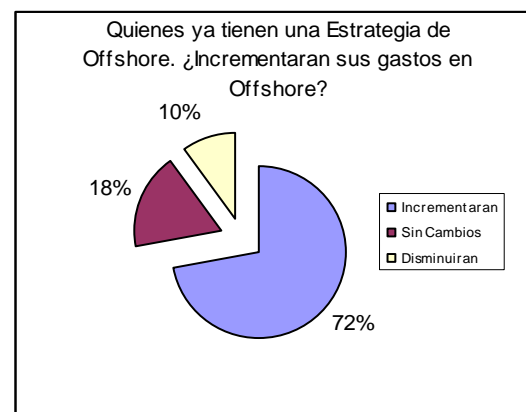


Gráfico N°34



Fuente: Ventoro. Offshore 2005 Research Preliminary Findings and Conclusions



5.6.4 NIVELES DE OUTSOURCING

Según Douglas Brown y Scott Wilson (The Black Book of Outsourcing) existen tres niveles de Outsourcing: táctico, estratégico y transformacional. Estos niveles están vinculados al grado de madurez o evolución de la relación entre los socios del Outsourcing lo cual está fuertemente unido a la madurez de ambas organizaciones.

5.6.4 .1 OUTSOURCING TACTICO O CONVENCIONAL

Usualmente las razones para emplear el Outsourcing están vinculadas a problemas específicos de la empresa tales como la escasez de recursos financieros para inversiones de capital, débiles competencias para la gestión interna, ausencia de talento, o el deseo de reducir personal. Con frecuencia el Outsourcing táctico está vinculado a una gran reestructuración de la empresa. Algunos de los motivos para su aplicación pueden ser:

- Obtener una inmediata reducción de costos
- Evitar la necesidad de inversiones futuras
- Lograr liquidez por la venta de recursos
- Reducir la carga de personal

El centro del Outsourcing táctico es el contrato. Por lo general este es negociado por el área de compras y por lo mismo es efectuado únicamente como un contrato comercial. Existe una tendencia a que las gerencias involucradas en toda la cadena



de suministro se involucren , analicen y establezcan una sana interrelación con todo el equipo de la organización. Cuando esto se logra es posible obtener el mejor valor de los proveedores de Outsourcing, que es obtener el mejor servicio por la menor inversión de capital y el menor tiempo en la gestión.

5.6.4.2 OUTSOURCING ESTRATEGICO O DE COLABORACION:

Consolidado el Outsourcing táctico en los negocios, los ejecutivos buscaron darle mayor valor al Outsourcing y encontraron que en lugar de perder control con las operaciones en Outsourcing lograron un mayor control sobre las áreas bajo su responsabilidad y pudieron enfocarse en lo estratégico del negocio y de su labor.

Así mismo sucesos como el incremento del valor del dólar en las relaciones, la integración de los servicios y la duración de las nuevas relaciones convirtieron al Outsourcing en una herramienta estratégica mas que en una herramienta táctica.

Y lo más importante la mentalidad de los directivos con respecto a la naturaleza de esta relación maduró, de una relación entre comprador y vendedor a una relación entre socios de negocios.

El Outsourcing estratégico es una relación para construir valor en el largo plazo. En lugar de trabajar con una gran cantidad de proveedores, en un modelo estratégico la empresa trabaja con una pequeña cantidad de proveedores de servicios integrados de primer nivel. Estas relaciones evolucionan de acuerdos contractuales tipo



comprador- vendedor (quienes se consideran rivales con frecuencia) a una de largo tiempo entre iguales, con el fin de alcanzar beneficios mutuos.

5.6.4.3 OUTSOURCING TRANSFORMACIONAL

El Outsourcing transformacional es la tercera generación del Outsourcing. La primera etapa involucra hacer las cosas de acuerdo a las reglas existentes, la segunda etapa emplea el Outsourcing como una parte del proceso de redefinición de la corporación. Esta la tercera etapa, usa el Outsourcing para el propósito de redefinición del negocio. Para sobrevivir económicamente hoy en día las organizaciones deben transformarse ellas mismas y a sus mercados mediante desafíos cada vez más frecuentes y de mayor incertidumbre para redefinir el negocio mundial antes que este las redefina a ellas. Con tal fin el Outsourcing emerge como la herramienta más simple y poderosa disponible para los ejecutivos en busca de este nivel de cambio en los negocios. Quienes toman ventaja del Outsourcing transformacional reconocen que la fuerza de esta herramienta no está en la innovación que los especialistas externos ofrecen a sus clientes de negocios. Así también existen proveedores de servicios que son vistos como herramientas sólo para ganar mayor eficiencia o un mayor enfoque; de cualquier manera ellos son vistos como fuerzas poderosas para el cambio - aliados para la batalla por las cuotas de mercado.



Tabla N°18

Niveles Relación de Outsourcing			
	Convencional	Colaboración	Transformación
Objetivo	Entregar la función a un especialista para bajar costos y enfocar a los ejecutivos en el core business	Mejorar las funciones ajenas al core business para recortar gastos , ganar flexibilidad para responder a los cambios de las necesidades del negocio	Transformar la forma de trabajo en el negocio para alcanzar cambios espectaculares y mejorar el rendimiento de nivel empresarial
Rol del Socio	Operar el proceso	Reingeniería y Operar el proceso	Colaborar para transformar el negocio
Enfoque	Servicios estandarizados	Servicios flexibles	Servicios entregados para cambios radicales en el negocio
	Precio basado en un porcentaje de las transacciones	Precio basado en las ganancias compartidas	Basado en resultados , riesgo compartido en una estructura financiera
	Panorama y escala estrecha de servicios	Servicios encaminados para alcanzar los cambios deseados en el negocio	Entrega acelerada

Fuente : Accenture

5.6.5 BENEFICIOS DEL OUTSOURCING

El outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas a las empresas.



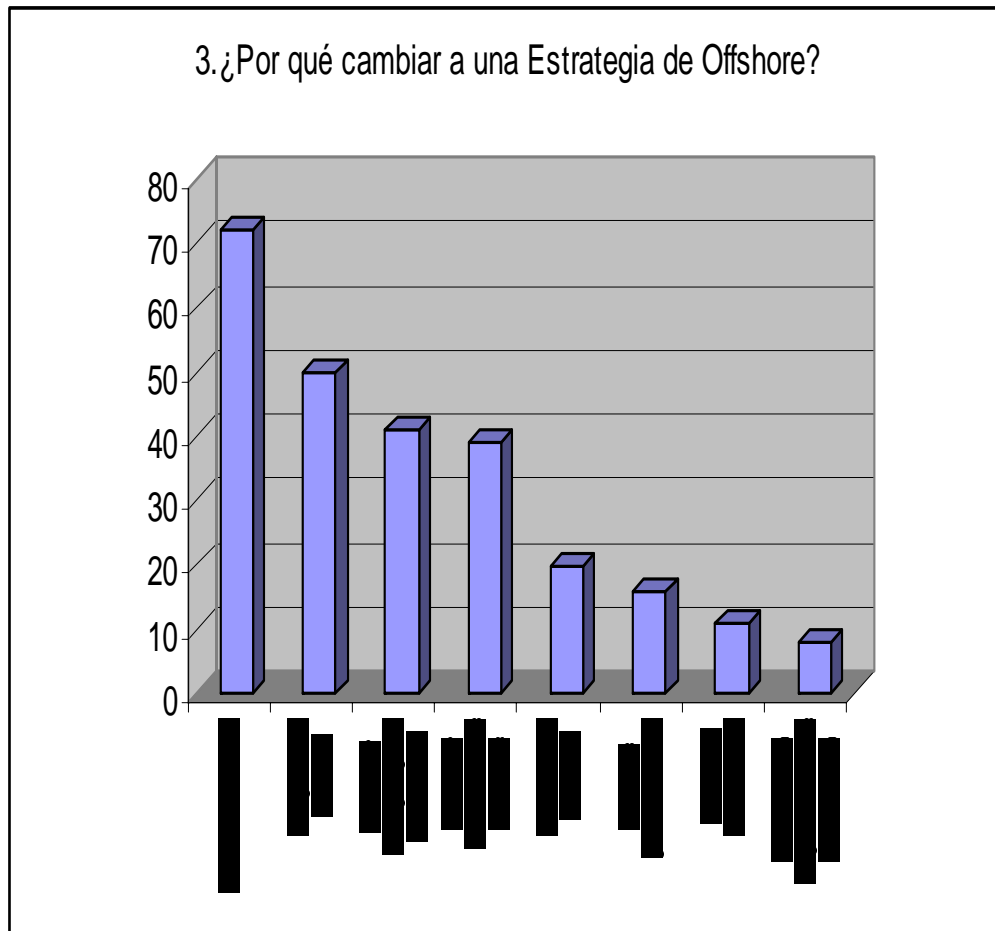
A continuación se presenta una lista de los beneficios o razones más usuales para tomar en cuenta el Outsourcing:

1. Reforzar capacidades en áreas clave competitivas.
2. Asociarse con expertos para incrementar la innovación
3. Acceso rápido a la experiencia y a soluciones de clase mundial (tecnología).
4. Incrementa la habilidad para enfocarse en las competencias principales.
5. El costo de la estructura pasa de costo fijo a costo variable.
6. Los fondos del capital quedan disponibles
7. Se reducen los costos de operación y son controlados.
8. Menor tiempo de respuesta al mercado
9. Mejora el rendimiento del negocio. Logra mayor competitividad.
10. La actividad logra una mejor gestión.
11. Las operaciones pueden ser mejor planificadas y medidas con mayor flexibilidad.
12. Libera recursos internos para otros fines.
13. Se adquiere un nuevo conocimiento
14. La inversión en recursos es menor.
15. El riesgo se reduce

Conforme al mencionado estudio de la consultora Ventoro tenemos algunas de las principales respuestas respecto a los motivos para tomar en cuenta el Outsourcing.



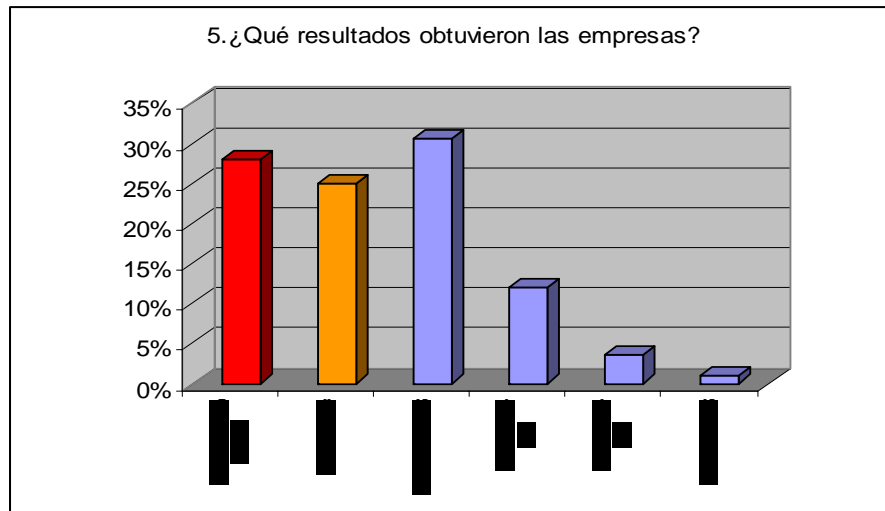
Gráfico N°35



Fuente: Ventoro. Offshore 2005 Research Preliminary Findings and Conclusions



Gráfico N°36



Fuente: Ventoro. Offshore 2005 Research Preliminary Findings and Conclusions

De acuerdo con los resultados del estudio el Outsourcing no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en la calidad, ganar tiempo para comerciar y obtener habilidades técnicas entre otras ventajas.

5.6.6 SOCIEDADES CON ÉXITO

Una sociedad de Outsourcing con éxito dependerá de estas características:

- Ser abierto
- Establecer una relación y trabajar conjuntamente



- Saber dónde nos encontramos actualmente en términos de productividad y rentabilidad
- Conocer las necesidades mutuas
- Conocer los beneficios mutuos
- Compartir el riesgo.

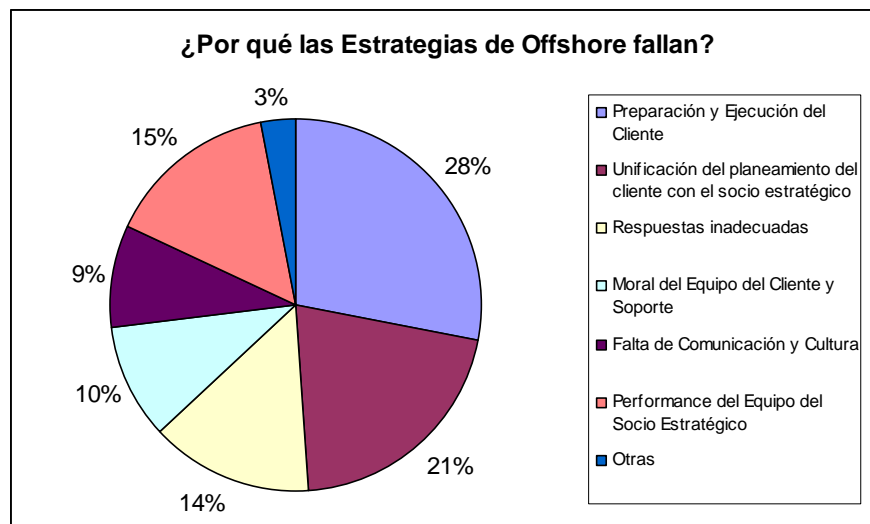
5.6.7 RIESGOS AL SUBCONTRATAR

- Pérdida de control
- Riesgos de seguridad
- Amenazas a la confidencialidad
- Calidad / Experiencia del subcontratista (proveedor outsourcing)
- Escala de costos
- Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo
- Pérdida de talento experto dentro de la compañía
- Cambio en compromiso / estabilidad financiera del subcontratista
- Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato (también cambio del producto)
- Retorno del servicio a la compañía original
- Incompatibilidad de las motivaciones / habilidades, cliente - proveedor
- Cambios en el entorno.



De acuerdo al estudio de la consultora Ventoro, se muestran algunas de las principales causas de fallos al implementar el Outsourcing. Como se puede constatar el principal motivo de falla en la estrategia de Outsourcing se dá en la etapa de preparación y ejecución del modelo, seguido de cerca por la planificación entre los socios del Outsourcing.

Gráfico N°37



Fuente: Ventoro. Offshore 2005 Research Preliminary Findings and Conclusions

5.6.8 EL FUTURO DEL OUTSOURCING

Tradicionalmente las actividades de la función de compra consisten en ubicar a los proveedores potenciales basados en precios a fin de negociar y lograr la mejor compra en base al menor costo. En la actualidad la función de compras va tomando



una mayor amplitud y esta es enfocada desde la perspectiva del suministro. Esta función de suministro está constituido de las siguientes cinco sub actividades:

1. Compras
2. Gestión del Consumo
3. Selección del Proveedor del Suministro
4. Negociación del Contrato
5. Gestión del Contrato

Varios estudios recientes, revelan que el outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

5.6.9 CONSIDERACIONES ANTES DE DECIDIR LA MODALIDAD DEL SUMINISTRO

A continuación se muestra una relación de aquellos factores a tener en cuenta en el proceso de selección de un proveedor de suministro de un bien o servicio:



- Emplear equipos de colaboración multifuncionales para evaluar las opciones antes de la toma de decisiones
- Asegurar una apropiada coordinación de todas las regiones y unidades de negocio
- Siempre evaluar el costo total (tangibles e intangibles)
- Potencial de crear sinergias y establecer relaciones de largo plazo con los proveedores del suministro
- Ubicación del servicio
- Disponibilidad del servicio y capacidad
- Acceso permanente a tecnología avanzada
- Habilidad para administrar e informar según acuerdo del nivel de servicio
- Planes de contingencia preparados
- Calidad del servicio

El manejo ineficiente del proyecto, junto con cambios en el negocio y la tecnología pueden causar dificultades e incluso llevar el proyecto al fracaso. El mayor peligro, sin embargo, es que no se trate adecuadamente la cuestión relativa al personal. El problema no es simplemente cómo se puede transferir personal a un proveedor, sino como evitar la pérdida del personal más calificado con que se cuenta o incluso perder las ventajas competitivas.



5.6.10 ¿QUE PUEDE SUBCONTRATARSE?

Las funciones que tradicionalmente se han contratado son las siguientes:

- Suministro de Materiales y subproductos
- Servicios Generales (Limpieza, Mantenimiento)
- Tecnologías de la Información
- Consultoría y Capacitación
- Logística y Distribución

A continuación se mencionan algunas características de las funciones que podrían tomarse en cuenta:

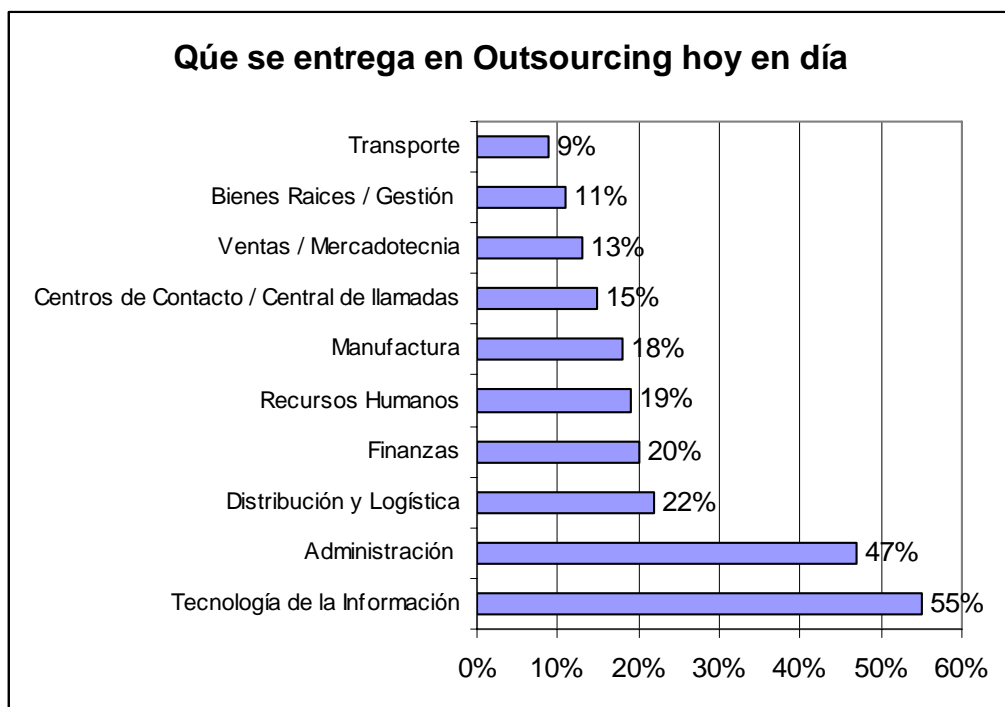
- Aquellas que hacen curso más intensivo de recursos
- Áreas relativamente independientes
- Servicios especializados y otros servicios de apoyo
- Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal
- Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión.

Si bien desde un inicio las funciones relacionadas con IT fueron aquellas que principalmente se entregaron en Outsourcing, actualmente podría decirse que no



hay función que no pueda ser manejada por un proveedor de servicios de Outsourcing. Como se aprecia en la gráfica inferior las actividades que en mayor medida se entregan en Outsourcing son las de Tecnología de la Información y Administración, seguidas mas atrás por las de Distribución y Logística, Finanzas, Recursos Humanos y Manufactura, las demás actividades de una organización tienen una menor representación conforme a Douglas Brown & Scott Wilson (The Black Book of Outsourcing).

Gráfico N°38



Fuente: The Black Book of Outsourcing, Douglas Brown y Scott Wilson



En la Gráfica N°43 se muestran los principales sectores en términos de gastos en Outsourcing a nivel global en el 2005. En el gráfico inferior podemos apreciar que el sector manufactura es el segundo en orden de relevancia siguiendo muy de cerca al nivel de gastos en Outsourcing del sector de Distribución y Logística, a cambio a nivel de las funciones de la empresa que más se tercerizan podemos ver que la función de manufactura se ubica en el sexto lugar muy de lejos de la función de Tecnología de la Información (ubicada en el primer lugar) que se ubica a nivel de sector en el tercer lugar de los gastos en Outsourcing , representando estos gastos poco más de la mitad de los gastos en manufactura.

Gráfico N°39



Fuente: Revista Business Week.2006



5.6.11 ¿QUÉ NO DEBE SUBCONTRATARSE?

Si bien en principio no deberían subcontratarse o mantener en Outsourcing aquellas actividades que constituyen la fuente de las competencias principales de la empresa o aquellas que se consideran estratégicas mantener al interior de la organización.

Las siguientes son algunas de las áreas que algunos autores sugieren poner mayor cuidado si se desea subcontratar a alguien para su ejecución:

- + Administración de Planeación Estratégica
- + Administración de Finanzas
- + Administración de la Consultoría Gerencial
- + Control de Proveedores
- + Administración de Calidad y Administración Ambiental
- + La Supervisión de la Satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios

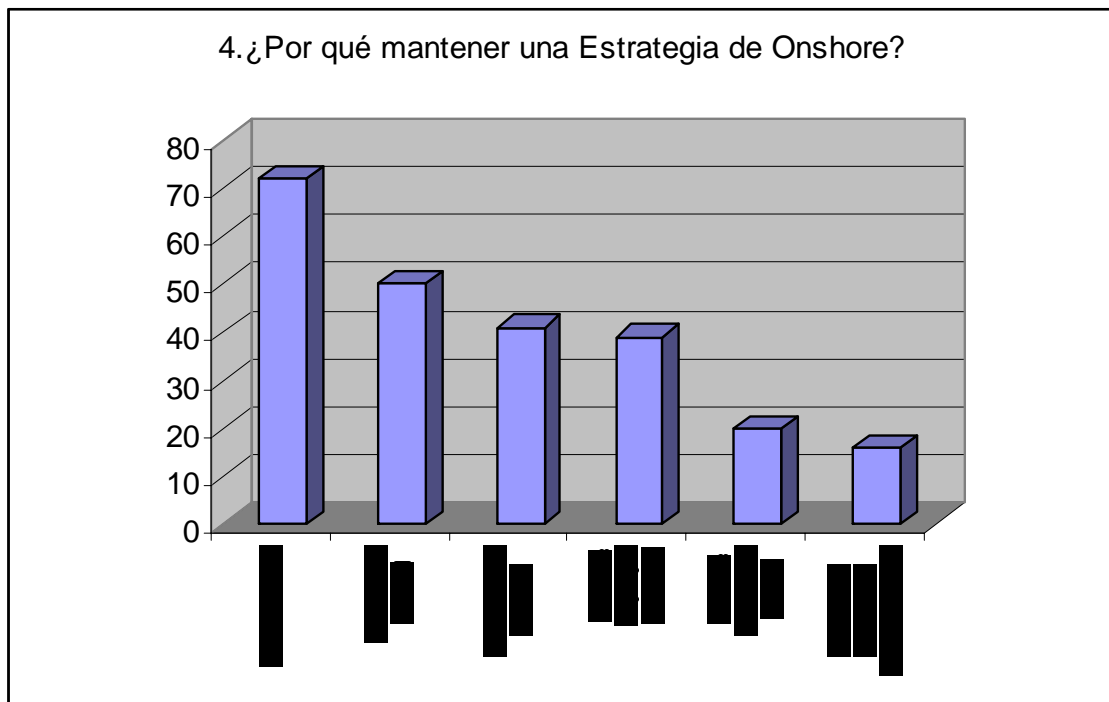
como:

- Responsabilidad del Producto
- Publicidad Engañosa
- Calidad
- Regulaciones Ambientales
- Higiene y Seguridad del Personal
- Seguridad Pública
- Seguridad del Producto / Servicio



De acuerdo al mencionado estudio de Ventoro (Ver Gráfica N°40) los principales motivos por los cuales las empresas prefieren mantener las funciones al interior de la organización son: cuestiones de seguridad, riesgos de calidad, y desconfianza por el modelo.

Gráfico N°40



Fuente: Ventoro. Offshore 2005 Research Preliminary Findings and Conclusions



5.6.12 ¿ES EL OUTSOURCING UN CAMINO SIN REGRESO?

Si se cometió un gran error al contratar a un proveedor que realmente no está a la altura de lo esperado, lo primero es saber si está atrapado en un acuerdo del cual no podrá librarse por años, o si incluyó cláusulas de cancelación.

A continuación una relación de interrogantes sugeridas para evaluar en dicha situación:

¿Qué alternativas se tienen?

¿Ha evaluado los riesgos?

¿Qué exigencias debe uno imponer a los proveedores?

¿Puede cambiar de proveedores si lo necesita?

¿Puede uno recuperar la función delegada al finalizar el contrato?

¿La organización ha conservado la habilidad para retomar la función?

Es importante asegurarse que el contrato cubra todas las eventualidades que puedan presentarse.

5.6.13 COSTOS OCULTOS DEL OUTSOURCING

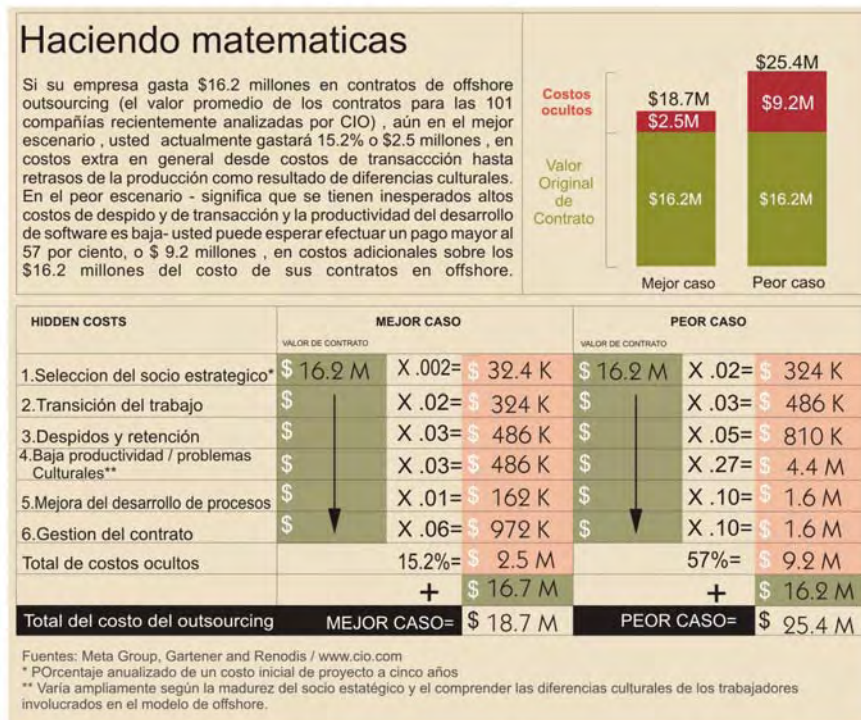
De acuerdo con estudios de las empresas Meta Group , Gartner y Renodis (www.cio.com) luego de analizar los contratos de 101 empresas se encontró que los costos totales en Outsourcing en que incurre la empresa llegan a ser entre un 15% a un 57% (o más inclusive) sobre los costos valorizados en el contrato. Estos costos adicionales se deben a costos de transacción, costos generados por el nivel de



desempeño operacional, costos de despido, costos en general debido a diferencias culturales entre otros.

Gráfico N°41

Costos Ocultos del Outsourcing



5.6.14 DIEZ MITOS ACERCA DEL TRABAJO Y EL OUTSOURCING

Según una publicación de The Heritage Foundation en Abril del 2,004 se analizó diez mitos acerca de la relación en el trabajo y el Outsourcing en los Estado Unidos las conclusiones fueron las siguientes:



Mito 1: EE. UU. Está perdiendo trabajos

Realidad: Existen 130.3 millones de trabajadores en la economía de EE.UU. , 1.9 millones más de trabajadores empleados desde la recesión que culminó en Noviembre del 2,001.

Mito 2: El bajo nivel de desempleo excluye muchos trabajadores desvalorizados

Realidad: El nivel de desempleo se reduce y la fuerza de trabajo se incrementa, no existe evidencia de un crecimiento de la desvalorización.

Mito 3: El Outsourcing genera una pérdida neta de 3.3 millones de trabajos.

Realidad: El Outsourcing tiene un pequeño impacto neto y representa menos del 1 % de los trabajos perdidos.

Mito 4: Los acuerdos de libre circulación de productos, mano de obra y del capital dañan la economía de EE.UU.

Realidad: La libertad económica es necesaria para el crecimiento económico, nuevos trabajos y el mejoramiento de los estándares de vida.

Mito 5: Un trabajo en Outsourcing es un trabajo perdido.

Realidad: El Outsourcing equivale a eficiencia.



Mito 6: El Outsourcing es una vía de un sentido.

Realidad: El Outsourcing trabaja en ambos sentidos. Según la Organización Internacional de Inversiones el número de trabajos en manufactura trasladados a EE:UU. Creció en 82% mientras que el número de trabajos trasladados fuera de EE:UU creció en sólo 23%. Los trabajos trasladados a EE.UU. son mejor pagados que los enviados al exterior.

Mito 7: Los trabajos de manufactura de EE.UU. son trasladados a naciones pobres como China.

Realidad: Las naciones alrededor del mundo están perdiendo trabajos de manufactura , aún China.. Del año 1995 al 2002 en EE.UU. el trabajo en manufactura se redujo en 11% , al igual que el promedio mundial. En China se redujo en un 15% el trabajo industrial en el mismo periodo.

Mito 8: Sólo las grandes corporaciones se benefician del Outsourcing.

Realidad: Todos se benefician del Outsourcing. Se logra mayor eficiencia , , menores costos , muchos beneficios para el consumidor , incluso para quienes pierden sus empleos por el Outsourcing.

Mito 9: El gobierno puede proteger a los trabajadores de EE.UU. del Outsourcing.

Realidad: El proteccionismo es asilamiento y tiene un historial ser inadecuado. Los costos se incrementarían y los precios para el consumidor subirían.



Mito 10: Los beneficios del desempleo deberían extenderse más allá de las 26 semanas.

Realidad: Los beneficios de la pérdida del trabajo están ya operando. La duración media del desempleo es de 10.9 meses , la mayoría de los trabajadores so cubiertos por los beneficios existentes. Extender los beneficios a 39 semanas costaría billones de dólares y tendría un pequeño impacto.

5.6.15 METODOLOGIA PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE OUTSOURCING

Una metodología práctica para establecer proyecto de outsourcing incluye: Combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros.

Analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de outsourcing en un momento determinado.

Diseñar un programa de outsourcing partiendo de este análisis, establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso.

Metodologías para la Gestión del Proyecto

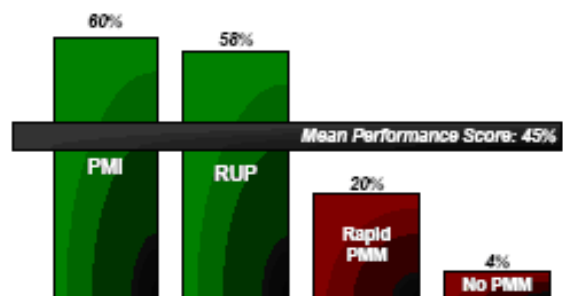
De acuerdo a las investigaciones realizadas por la consultora Ventoro se detectó que los proyectos de offshore gestionados bajo las metodologías PMI y RUP habían



alcanzado los mejores desempeños en proyectos de Outsourcing en TI. Otras metodologías alcanzaron menores puntajes. Ver cuadro inferior.

Gráfico N°42

Metodologías para Gestion de Proyectos



Fuente: Ventoro. Offshore 2005 Research Preliminary Findings and Conclusions

Las ventajas de la metodología PMI es su carácter de estándar multidisciplinario, es decir es posible aplicar esta metodología casi a cualquier proyecto de la actividad humana, obviamente no está restringido al sector TI.

5.7 METODOLOGIA PARA LA GESTION DE PROYECTOS: EL PMI

5.7.1 ¿QUE ES EL PMI?

PMI es una organización Internacional sin fines de lucro fundada en 1969 en EE.UU.

Sus objetivos son:

- Establecer estándares de Gerenciamiento de Proyectos.
- Organizar seminarios y programas educativos



- Administrar la certificación de profesionales

PMI está presente en 135 países con más de 160 Capítulos y cuenta con más de 120.000.- miembros.

Entre las diferentes publicaciones de normas y guías de esta organización se encuentra la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) , esta se actualiza cada cierto tiempo. Esta es una guía que debe ser usada como tal y adaptada a las necesidades del propio proyecto.

Desarrollaremos el marco teórico de PMI de acuerdo con la *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, Tercera Edición (Guía del PMBOK)*

5.7.2 FINALIDAD DE LA GUIA DEL *PMBOK*®

La finalidad principal de la *Guía del PMBOK*® es identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas.

Consideraciones terminológicas:

- Identificar: Realizar una descripción general en contraposición a una descripción exhaustiva.
- Generalmente reconocido: Los conocimientos y las prácticas son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, y existe un amplio consenso sobre su valor y utilidad.



- Buenas prácticas: Existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes. Estos conocimientos no necesariamente deben aplicarse de forma uniforme en todos los proyectos; el equipo de dirección del proyecto es responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado.
- Fundamentos de la Dirección de Proyectos: Suma de conocimientos en la profesión de dirección de proyectos y están en constante evolución.

Audiencia de la *Guía del PMBOK®*

Esta norma proporciona una referencia fundamental para cualquiera que esté interesado en la profesión de la dirección de proyectos.

5.7.3 QUE ES UN PROYECTO?

Un proyecto es un esfuerzo temporal (tiene un comienzo definido y un final definido) que se lleva a cabo de manera gradual (desarrollado en pasos mediante incrementos) para crear un producto, servicio o resultado único.

5.7.4 ¿QUE ES LA DIRECCION DE PROYECTOS?

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los



requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.

La dirección de un proyecto incluye:

- Identificar los requisitos
- Establecer unos objetivos claros y posibles de realizar
- Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costes
- Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.

Una dirección de proyectos efectiva requiere que el equipo de dirección del proyecto comprenda y use los conocimientos y las habilidades correspondientes a, por lo menos, cinco áreas de experiencia:

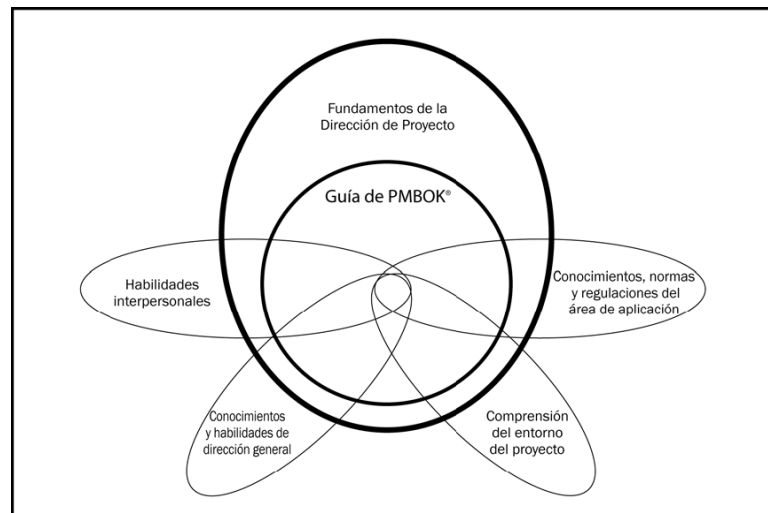
1. Fundamentos de la Dirección de Proyectos
2. Conocimientos, normas y regulaciones del área de aplicación
3. Comprensión del entorno del proyecto
4. Conocimientos y habilidades de dirección general
5. Habilidades interpersonales

La figura siguiente muestra la relación que existe entre estas cinco áreas de experiencia:



Gráfico N°43

Áreas de experiencia que necesita el equipo de dirección del proyecto



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.

5.7.4.1. FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION DE PROYECTOS

Los Fundamentos de la Dirección de Proyectos describen el conocimiento propio del campo de la dirección de proyectos, que se superpone con otras disciplinas de dirección. La *Guía del PMBOK®* es, un subconjunto de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos más amplios.

Los Fundamentos de la Dirección de Proyectos que se describen en la *Guía del PMBOK®* se componen de:

1. Definición del ciclo de vida del proyecto
2. Cinco Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos
3. Nueve Áreas de Conocimiento



5.7.4.1.1 DEFINICION DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

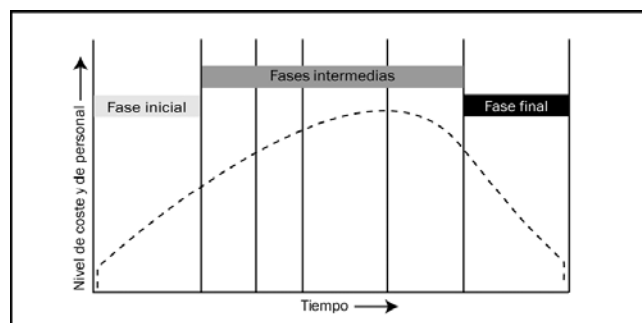
El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. Las fases del ciclo de vida de un proyecto no son lo mismo que los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.

No existe una única manera, que sea la mejor, para definir el ciclo de vida ideal de un proyecto. Las prácticas comunes de la industria a menudo conducen a usar un ciclo de vida preferido dentro de dicha industria.

La mayoría de los ciclos de vida de proyectos comparten determinadas características comunes:

- Las fases son secuenciales pero pueden superponerse.
- El nivel de coste y de personal es bajo al comienzo, alcanza su nivel máximo en las fases intermedias y cae rápidamente cuando el proyecto se aproxima a su conclusión. La figura inferior ilustra este caso.

Gráfico N°44: Costo del proyecto y nivel de personal típicos a lo largo del ciclo de vida del proyecto



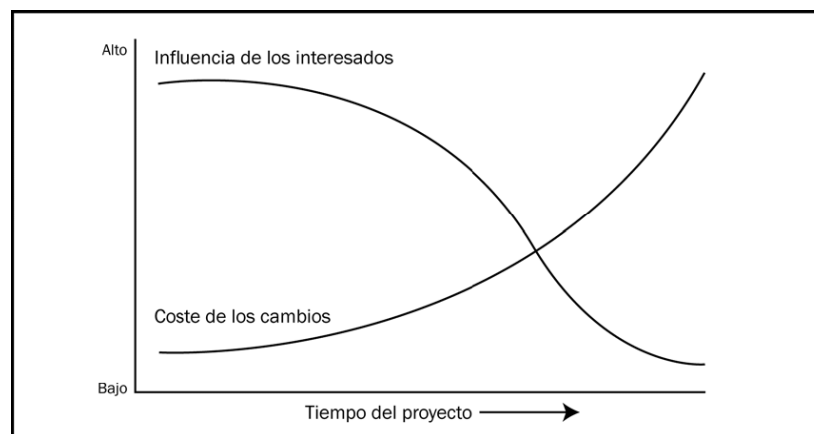
Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.



- El nivel de incertidumbre es el más alto al inicio del proyecto.
- El poder que tienen los interesados en el proyecto para influir en las características finales del producto del proyecto y en el coste final del proyecto es más alto al comienzo y decrece gradualmente a medida que avanza el proyecto. La figura inferior ilustra este hecho.

Gráfico N°45

Influencia de los interesados a lo largo del tiempo



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.

Relaciones del ciclo de vida del proyecto y del ciclo de vida del producto

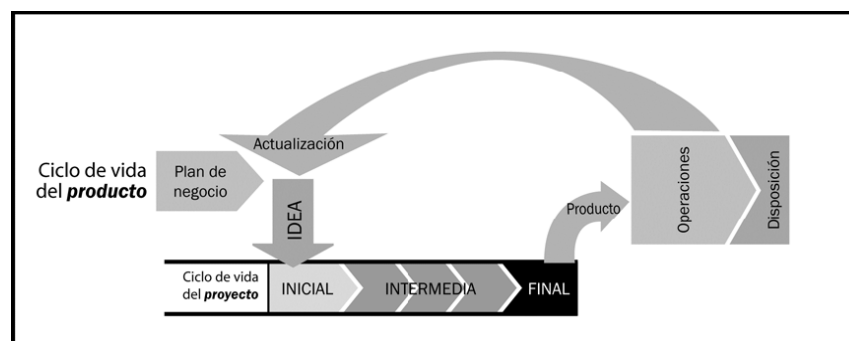
La planificación o el análisis preliminar pueden manejarse en la forma de un proyecto separado.



Hay que diferenciar entre el ciclo de vida del proyecto y el ciclo de vida del producto. El ciclo de vida del proyecto atraviesa una serie de fases para crear el producto. Proyectos adicionales pueden incluir una actualización del rendimiento del producto.

Gráfico N°46

Relación entre el ciclo de vida del producto y el ciclo de vida del proyecto



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.

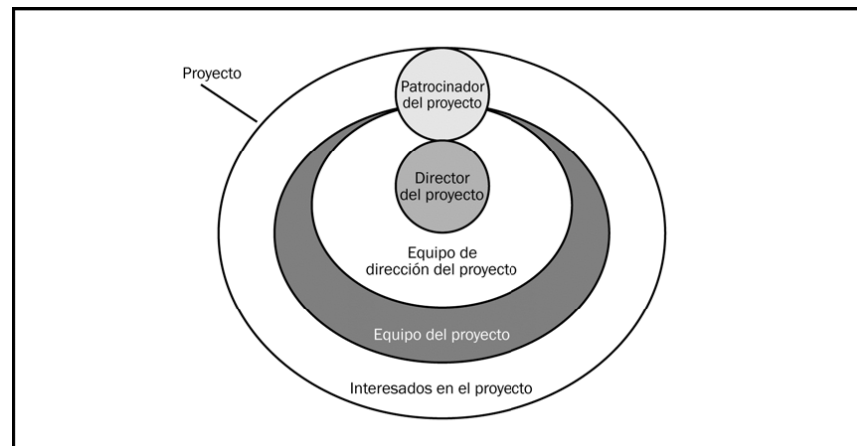
Interesados en el proyecto

Los interesados en el proyecto son personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto o de su conclusión. También pueden influir sobre los objetivos y resultados del proyecto. La figura a continuación ilustra la relación entre los interesados y el equipo del proyecto.



Gráfico N°47

Relación entre los interesados y el proyecto



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.

Los interesados tienen niveles de responsabilidad y autoridad variables al participar en un proyecto, que pueden cambiar a lo largo del curso del ciclo de vida del proyecto.

Entre los interesados clave de los proyectos se encuentran:

- **Director del proyecto.** La persona responsable de dirigir el proyecto.
- **Cliente/usuario.** La persona u organización que utilizará el producto del proyecto.
- **Organización ejecutante.** La empresa cuyos empleados participan más directamente en el trabajo del proyecto.
- **Miembros del equipo del proyecto.** El grupo que realiza el trabajo del proyecto.



- **Equipo de dirección del proyecto.** Los miembros del equipo del proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto.
- **Patrocinador.** La persona o el grupo que proporciona los recursos financieros, monetarios o en especie, para el proyecto.
- **Influyentes.** Personas o grupos que no están directamente relacionados con la adquisición o el uso del producto del proyecto, pero que, debido a su posición en la organización del cliente u organización ejecutante, pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del proyecto.
- **Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).** Si existe en la organización ejecutante, la PMO puede ser un interesado si tiene responsabilidad directa o indirecta sobre el resultado del proyecto.

Influencias de la organización

Generalmente, los proyectos son parte de una organización que es mayor que el proyecto. La madurez de la organización con respecto a su sistema de gestión de proyectos, su cultura, su estilo, su estructura de la organización y su oficina de gestión de proyectos pueden también influir en el proyecto. Las secciones siguientes describen aspectos clave de estas estructuras mayores de las organizaciones que es probable que influyan en el proyecto.



Sistemas de organización

Las organizaciones basadas en proyectos son aquellas cuyas operaciones se componen principalmente de proyectos. Estas organizaciones pertenecen a dos categorías:

- Organizaciones que obtienen sus ingresos principalmente de la ejecución de proyectos para otros en virtud de un contrato.
- Organizaciones que han adoptado la dirección por proyectos.

Culturas y estilos de la organización

La mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas únicas y descriptibles.

Estas culturas se ven reflejadas en numerosos factores, entre los que se incluyen:

- Valores, normas, convicciones y expectativas compartidas
- Políticas y procedimientos
- Percepción de las relaciones de autoridad
- Ética laboral y horario laboral

La cultura de las organizaciones frecuentemente tiene una influencia directa sobre el proyecto. Por ejemplo:

- Es más probable que un equipo que propone un enfoque inusual o de alto riesgo obtenga la aprobación dentro de una organización agresiva o emprendedora.



- Un director del proyecto con un estilo altamente participativo tiende a encontrar problemas dentro de una organización jerárquica rígida, mientras que un director del proyecto con un estilo autoritario se vería igualmente confrontado en una organización participativa.

Estructura de la organización

La estructura de la organización ejecutante condiciona la disponibilidad de recursos, abarcando un espectro desde funcional a orientado a proyectos, con diversas estructuras matriciales en el medio. La figura inferior muestra las características clave relacionadas con los proyectos de los principales tipos de estructura de la organización.

Tabla N°19

Influencia de la estructura de la organización en los proyectos

Estructura de la organización Características del proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a proyectos
		Matricial débil	Matricial equilibrada	Matricial fuerte	
Autoridad del director del proyecto	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Disponibilidad de recursos	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Quién controla el presupuesto del proyecto	Gerente funcional	Gerente funcional	Combinación	Director del proyecto	Director del proyecto
Rol del director del proyecto	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa	Dedicación completa
Personal administrativo de la dirección de proyectos	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa

Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.



La mayoría de las organizaciones modernas presentan todas estas estructuras a diferentes niveles.

Sistema de gestión de proyectos

El sistema de gestión de proyectos es el conjunto de herramientas, técnicas, metodologías, recursos y procedimientos utilizados para gestionar un proyecto. Puede ser formal o informal, y ayuda al director del proyecto a gestionar de forma eficaz un proyecto hasta su conclusión.

Rol de la PMO en las estructuras de la organización

Una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) puede existir en cualquier estructura organizativa, incluidas aquellas con una organización funcional. La función de una PMO dentro de una organización puede variar desde una influencia de asesoramiento, limitada a la recomendación de políticas y procedimientos específicos sobre proyectos individuales, hasta una concesión formal de autoridad por parte de la dirección ejecutiva. En dichos casos, la PMO puede, a su vez, delegar su autoridad al director del proyecto

Individual. El director del proyecto tendrá soporte administrativo de la PMO a través del personal dedicado o a través de personal compartido. El equipo del proyecto incluirá miembros que estarán dedicados al proyecto o personal que se comparta con otros proyectos y que, a su vez, estén dirigidos por la PMO.



5.7.4.1.2 CINCO GRUPOS DE PROCESOS DE DIRECCION DE PROYECTOS

Procesos de Dirección de Proyectos para un Proyecto

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo.

Para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe:

- Seleccionar los procesos apropiados dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (también conocidos como Grupos de Procesos) que sean necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto
- Usar un enfoque definido para adaptar las especificaciones del producto y los planes de tal forma que se puedan cumplir los requisitos del proyecto y del producto
- Cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los interesados
- Equilibrar las demandas concurrentes de alcance, tiempo, costes, calidad, recursos y riesgos para producir un producto de calidad.

La dirección de proyectos es una tarea integradora.

Estos procesos se dividen en cinco grupos, definidos como los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

1. Grupo de Procesos de Iniciación
2. Grupo de Procesos de Planificación



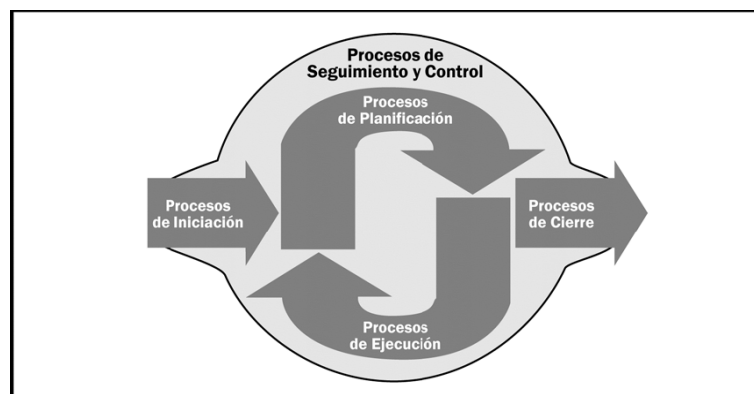
3. Grupo de Procesos de Ejecución
4. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control
5. Grupo de Procesos de Cierre.

Procesos de Dirección de Proyectos

Los procesos de dirección de proyectos se presentan como elementos discretos con interfaces bien definidas. Sin embargo, en la práctica, se superponen e interactúan. La naturaleza integradora de los Grupos de Procesos es más compleja que el ciclo básico planificar-hacer-revisar-actuar. Sin embargo, el ciclo mejorado puede aplicarse a las interrelaciones dentro de un mismo Grupo de Procesos y entre Grupos de Procesos. El Grupo de Procesos de Planificación corresponde al componente “planificar” del ciclo planificar-hacer-revisar- actuar.

Gráfico N°48

Procesos de Dirección de Proyectos



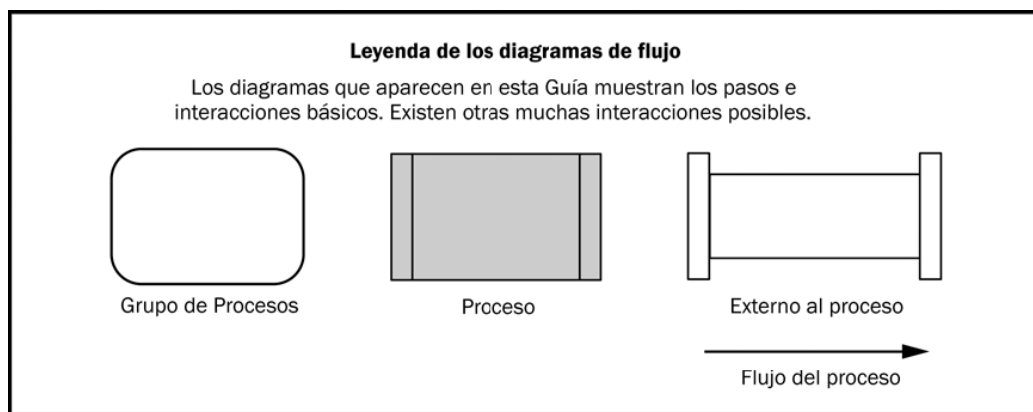
Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.



Correspondencia de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos al ciclo Planificar-Hacer-Revisar-Actuar

El diagrama de flujo de procesos (diagrama superior) ofrece un resumen general de las interacciones y del flujo básico entre los Grupos de Procesos.

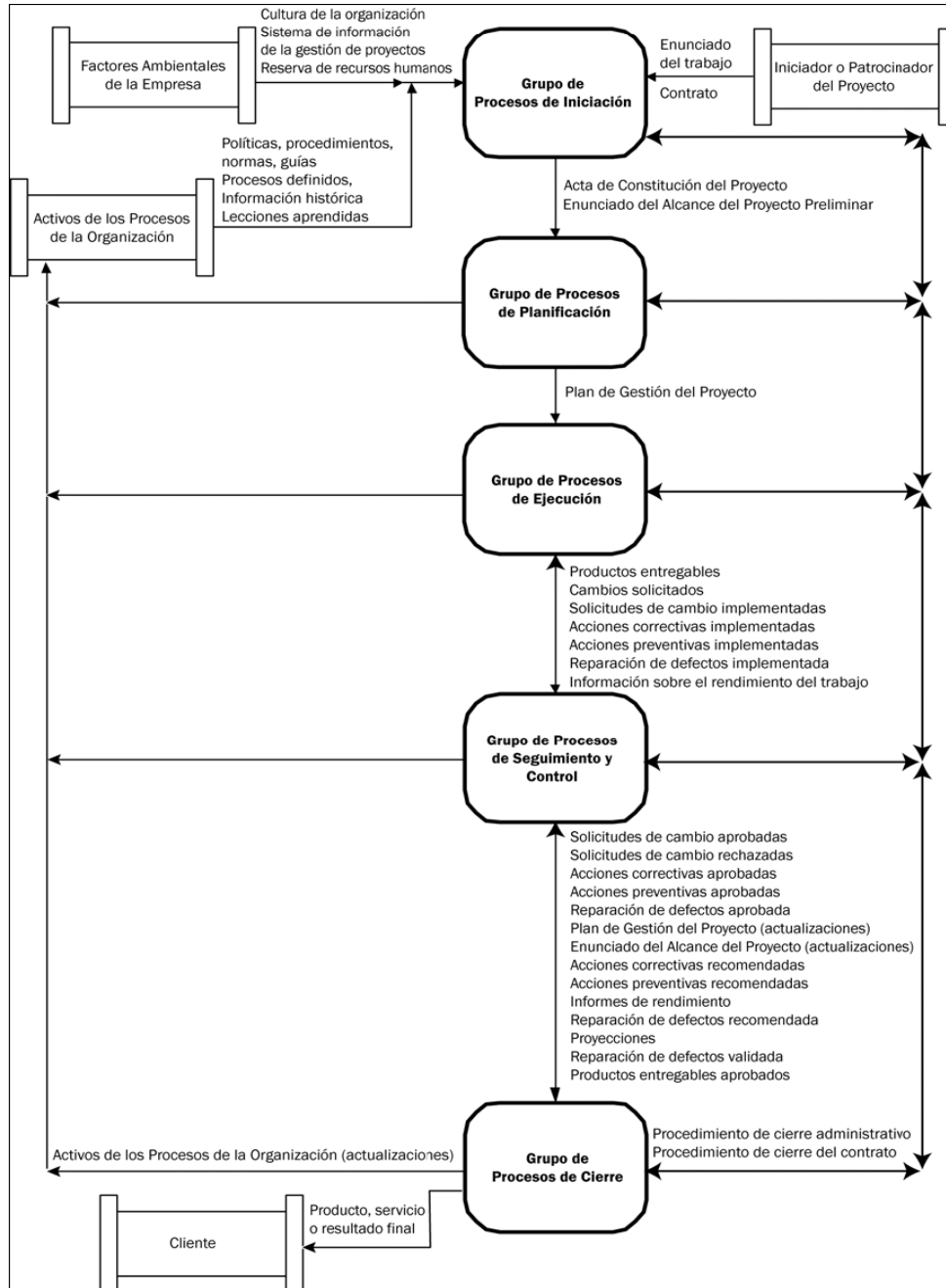
Gráfico N°49



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.



Gráfico N°50 :Interacciones Grupos de Procesos



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.

Nota: No se muestran todas las interacciones entre procesos ni todo el flujo de datos entre los Grupos de Procesos.

Resumen de alto nivel de las interacciones de los Grupos de Procesos



Los Grupos de Procesos no son fases del proyecto.

1. Grupo de Procesos de Iniciación. Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo. El Grupo de Procesos de Iniciación incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto (Preliminar)

2. Grupo de Procesos de Planificación. Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto. El Grupo de Procesos de Planificación incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

1. Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto

2. Planificación del Alcance

3. Definición del Alcance

4. Crear EDT

5. Definición de las Actividades

6. Establecimiento de la Secuencia de las Actividades

7. Estimación de Recursos de las Actividades

8. Estimación de la Duración de las Actividades

9. Desarrollo del Cronograma

10. Estimación de Costes

11. Preparación del Presupuesto de Costes



12. Planificación de Calidad
13. Planificación de los Recursos Humanos
14. Planificación de las Comunicaciones
15. Planificación de la Gestión de Riesgos
16. Identificación de Riesgos
17. Análisis Cualitativo de Riesgos
18. Análisis Cuantitativo de Riesgos
19. Planificación de la Respuesta a los Riesgos
20. Planificar las Compras y Adquisiciones
21. Planificar la Contratación

3. Grupo de Procesos de Ejecución. Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto. El Grupo de Procesos de Ejecución incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

1. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
2. Realizar Aseguramiento de Calidad
3. Adquirir el Equipo del Proyecto
4. Desarrollar el Equipo del Proyecto
5. Distribución de la Información
6. Solicitar Respuestas de Vendedores
7. Selección de Vendedores



4. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control. Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto y recibir retroalimentación , de tal forma que se tomen medidas preventivas y correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto problemas.

El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

1. Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto
2. Control Integrado de Cambios
3. Verificación del Alcance
4. Control del Alcance
5. Control del Cronograma
6. Control de Costes
7. Realizar Control de Calidad
8. Gestionar el Equipo del Proyecto
9. Informar el Rendimiento
10. Gestionar a los Interesados
11. Seguimiento y Control de Riesgos
12. Administración del Contrato

5. Grupo de Procesos de Cierre. Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, verifica y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo para



su entrega a terceros o cerrar un proyecto cancelado. El Grupo de Procesos de Cierre incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

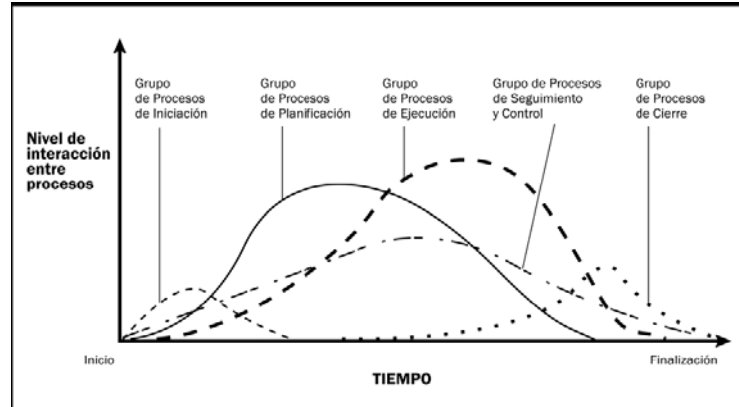
- **Cerrar Proyecto:** Es el proceso necesario para finalizar todas las actividades de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del proyecto.
- **Cierre del Contrato:** Es el proceso necesario para completar y aprobar cada contrato, incluyendo la resolución de cualquier tema pendiente y el cierre de cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del proyecto.

Interacciones entre Procesos

Los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos están relacionados por los resultados que producen. La salida de un proceso, por lo general, se convierte en una entrada a otro proceso o es un producto entregable del proyecto. los Grupos de Procesos pocas veces son eventos discretos o que ocurren una única vez; son actividades superpuestas que se producen con distintos niveles de intensidad a lo largo del proyecto.



Gráfico N°51: Nivel de Interacción entre Procesos



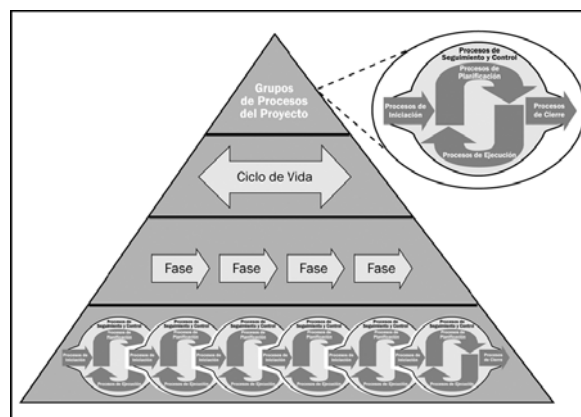
Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.

Los Grupos de Procesos interactúan en un proyecto

Cuando un proyecto está dividido en fases, los Grupos de Procesos normalmente se repiten dentro de cada fase durante la vida del proyecto para posibilitar su conclusión efectiva.

Gráfico N°52

Triángulo de Grupo de Procesos de Dirección de Proyectos



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.



5.7.4.1.3 NUEVE AREAS DE CONOCIMIENTO

Documentos Principales del Proyecto

La *Guía del PMBOK®* describe tres documentos principales, cada uno de los cuales tiene una finalidad específica:

1. Acta de Constitución del Proyecto. Autoriza formalmente el proyecto.
2. Enunciado del Alcance del Proyecto. Establece el trabajo que debe realizarse y los productos entregables que deben producirse.
3. Plan de Gestión del Proyecto. Establece cómo se realizará el trabajo.

Las nueve áreas de conocimiento son:

1. **Gestión de la Integración del Proyecto:** incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. Los procesos de integración de dirección de proyectos incluyen:

- a. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- b. Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto (Preliminar)
- c. Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto
- d. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
- e. Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto
- f. Control Integrado de Cambios



g. Cerrar Proyecto.

2. **Gestión del Alcance del Proyecto:** incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente.
3. **Gestión del Tiempo del Proyecto:** incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.
4. **Gestión de los Costes del Proyecto:** La Gestión de los Costes del Proyecto incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.
5. **Gestión de la Calidad del Proyecto:** incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad.
6. **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está



compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, captura, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.

8. Gestión de los Riesgos del Proyecto: Sus objetivos son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.

5.7.4.2 CONOCIMIENTOS, NORMAS Y REGULACIONES DEL AREA DE APLICACIÓN

Las áreas de aplicación son categorías de proyectos que tienen elementos significativos comunes pero que no son necesarios ni están presentes en todos los proyectos.



Cada área de aplicación, por lo general, tiene un conjunto de normas y prácticas aceptadas, que a menudo se han plasmado en regulaciones.

5.7.4.3 COMPRESION DEL ENTORNO DEL PROYECTO

Casi todos los proyectos se planifican e implementan en un contexto social, económico y ambiental y tienen impactos positivos y negativos deseados y/o no deseados. El equipo del proyecto debe considerar el proyecto en el contexto de su entorno cultural, social, internacional, político y físico.

5.7.4.4 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE DIRECCION GENERAL

La dirección general comprende la planificación, organización, selección de personal, ejecución y control de las operaciones de una empresa en funcionamiento. Incluye disciplinas de respaldo como por ejemplo:

- Gestión financiera y contabilidad
- Compras y adquisiciones
- Ventas y comercialización
- Contratos y derecho mercantil
- Fabricación y distribución
- Logística y cadena de suministro
- Planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa



- Estructuras y comportamiento de la organización, administración de personal, compensaciones, beneficios y planes de carrera
- Prácticas sanitarias y de seguridad
- Tecnología de la información.

5.7.4.5 HABILIDADES INTERPERSONALES

La gestión de las relaciones interpersonales incluye:

- **Comunicación efectiva.** Intercambio de información
- **Influencia en la organización.** Capacidad para “lograr que las cosas se hagan”
- **Liderazgo.** Desarrollar una visión y una estrategia, y motivar a las personas a lograr esa visión y estrategia
- **Motivación.** Estimular a las personas para que alcancen altos niveles de rendimiento y superen los obstáculos al cambio
- **Negociación y gestión de conflictos.** Consultar con los demás para ponerse de acuerdo o llegar a acuerdos con ellos
- **Resolución de problemas.** Combinación de definición de problemas, identificación y análisis de alternativas, y toma de decisiones.



CAPITULO VI

6. CASO DE APLICACIÓN: PLANTEAMIENTO DE UN PLAN DE IMPLEMENTACION DE OUTSOURCING EMPLEANDO CONCEPTOS DE GESTION DE PROYECTOS DE PMI EN UNA EMPRESA TEXTIL EXPORTADORA

6.1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE OUTSOURCING

La metodología que se ha desarrollado considera el inicio del proyecto en el requerimiento de la Casa Matriz y no termina en el contrato de Outsourcing, como tampoco en la delegación de la función de producción a los proveedores de este suministro, se ha considerado pues como término del proyecto a la culminación del contrato cualesquiera sean los términos que en este se hayan considerado.

6.2 ESTRUCTURA DE LA METODOLOGIA

Fase I : Preliminar

Fase II : Planificación

Fase III : Negociación



Fase IV : Implementación

Fase V : Final

Tabla N°20

Grupo de Procesos de Seguimiento y Control

Matriz de las Fases del Ciclo de Vida del Proyecto y los Grupos de Procesos

		FASES				
		I.PRELIMINAR	II.PLANIFICACION	III.NEGOCIACION	IV.IMPLEMENTACION	V.FINAL
Fases Grupos	1.INICIO	Requerimiento de la Casa Matriz	Documentos Aprobados en Etapa Preliminar	Elección de los Proveedores por Línea de Producto	Firma del Contrato	Entrega de la Producción en Conformidad
	2.PLANIFICACION	Análisis y Evaluación de los requerimientos. Planteamiento de Propuestas de Solución (escenario)	Desarrollo Plan de Gestión del Proyecto (Presupuesto, Tiempo, Calidad, RR.HH., Comunicación, Riesgo, Logística)	Fijar condiciones de trabajo con cada proveedor. Pruebas preliminares. Elaboración del Contrato.	Programación de las Actividades de Transferencia de Recursos y "Know How". Inicio de Operaciones	Evaluación de la Relación con el Proveedor y Revisión del Contrato
	3.EJECUCION	Redacción del Acta de Constitución. Enunciado del Alcance	Redacción Documentos Finales del Plan de Gestión	Redacción Documentos de Seguimiento y Control. (Términos de Confidencialidad)	Realización de las Actividades de Producción	Toma de Decisión de Continuar con la Relación o Culminarla
	4.SEGUIMIENTO Y CONTROL	Control de los Avances y Responsabilidades. Revisión de Documentos Finales	Control de los Avances y Responsabilidades. Revisión de Documentos Finales.	Revisión de los Documentos de Seguimiento y Control. Revisión del Contrato	Seguimiento y Control de la Producción y Recursos Transferidos	Auditoría a los Términos del Contrato
	5.CIERRE	Entrega de Documentos Aprobados	Elección de los Proveedores por Línea de Producto	Firma del Contrato con el Proveedor por Línea de Producto	Entrega de la Producción en Conformidad. Función de Producción entregada satisfactoriamente.	FIN
		GRUPOS DE PROCESO				



6.3 DESARROLLO DEL CASO

6.3.1 FASE I: PRELIMINAR

6.3.1.1 Requerimiento de la Casa Matriz

En esta primera fase se considera el requerimiento de la casa matriz de incrementar los niveles de abastecimiento en las diferentes líneas de producto a la cadena global del grupo por medio de prendas manufacturadas en el Perú. Así mismo se incorpora la necesidad de efectuar el desarrollo del estudio preliminar.

La empresa requiere poder abastecer mensualmente desde el Perú a sus almacenes en el mundo con una capacidad de 500,000 prendas mensuales para el año 2,005 y los siguientes dos años. La necesidad actual incluye ampliar los volúmenes de producción en las líneas de producto existentes (tejido de punto y tejido plano) así como en nuevas líneas como son: chompas (en algodón y alpaca) y accesorios (medias , gorras , muñequeras , vinchas).

La Gerencia solicitó efectuar un estudio preliminar de las potencialidades del sector peruano así como de la estructura interna a fin de evaluar las alternativas y seleccionar la opción más favorable para el éxito de la organización.

A Nivel General se tienen las siguientes características:

Los pedidos de prendas están constituidos por estilos clásicos (80%) y estilos de moda (20%) a nivel general. Los estilos clásicos no representan mayor problema para la planta interna o para los proveedores externos, existen retrasos en las fechas de despacho pero se mantienen dentro de un margen de tolerancia. Los estilos de moda en cambio son trabajados mayormente en uno de los principales



proveedores externos cuya experiencia y capacidad de abastecimiento han pesado para que se mantenga esta condición.

La capacidad total de la organización y su socio estratégico es de alrededor de 300,000 prendas / mes. La capacidad de planta interna es de sólo 120,000 prendas por mes , se tiene un proveedor externo en Outsourcing con una capacidad contratada para 180,000 prendas/mes y la capacidad asignable a los potenciales proveedores externos es de 200,000 prendas por mes, de los cuales 150,000 prendas /mes deben corresponder a la línea de tejido de punto. En el presente trabajo nos concentraremos únicamente en la selección del proveedor o proveedores para esta línea de producto y su respectiva cuota de producción.

A Nivel del Sector Textil del país se estimaba que durante el año 2004 , la capacidad de utilización de las plantas de producción en general estaba alrededor del 50%. La exportación de prendas estaba concentrada en prendas básicas o de bajo valor agregado. Considerando este hecho entre otros evaluados en diversos estudios de los últimos años, el sector textil se encontraba operando muy por debajo de sus reales capacidades a nivel cuantitativo y cualitativo.

A Nivel Interno de la Organización existía una sana ambición por aprovechar las potencialidades del sector textil peruano dada la tendencia mundial por productos novedosos en diseños y en el empleo de nuevas técnicas de manufactura, así como la preferencia por productos naturales. La evolución de la organización en el plano



operativo buscaba un crecimiento mayormente en el plano de la gestión a fin de concentrarse en la parte estratégica del negocio como son el desarrollo de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos a fin de consolidarse como plataforma de abastecimiento regional dentro de la cadena de abastecimiento global corporativa.

Conceptos importantes a tener en cuenta:

Accesibilidad al mercado: La marca a través de las diferentes boutiques franquiciadas que tiene en el mundo está en capacidad de colocar en los diferentes mercados casi cualquier producto con su marca propia.

Imitabilidad: Los productos presentan diferenciaciones en cuanto a las características de los componentes principales y complementarios; presentan especificaciones propias en su construcción.

Creación de valor: La marca de manejo exclusivo es símbolo de prestigio y de exclusividad por ello es un producto de diferenciación socio-económica para quien la usa. Todo producto de la marca es un producto de alta calidad en si mismo, lo es en el diseño, en los materiales que emplea, en su construcción, en los acabados, en el embalaje y su presentación en la boutique.

Con la finalidad de no caer en redundancia no se ampliarán mayores detalles del estudio preliminar ya que estos luego de su redefinición y refinamiento son considerados en la siguiente fase de Planificación.



En vista de las condiciones favorables y de la aprobación por parte de la Gerencia del Estudio Preliminar para elevar el nivel de producción vía la modalidad de Outsourcing se genera el Acta de Constitución del Proyecto con el visto bueno de la Casa Matriz.

6.3.2 FASE II : PLANIFICACION

Esta fase está identificada con la elaboración del Plan de Gestión del Proyecto este a su vez para su mejor desarrollo y comprensión está integrado por ocho áreas de gestión.

El Plan de Gestión del Proyecto debe obedecer al objetivo de la empresa el cual es el siguiente: Consolidar la estrategia y posición competitiva de la plataforma en el crecimiento y desarrollo de nuevos modelos, mediante mejoras en la gestión, la eficiencia operativa y en el desarrollo del capital humano.

El desarrollo de las ocho áreas de gestión es la siguiente:

1. Gestión del Alcance del Proyecto
2. Gestión del Tiempo del Proyecto
3. Gestión de los Costos del Proyecto
4. Gestión de la Calidad del Proyecto
5. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
6. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto



7. Gestión de los Riesgos del Proyecto

8. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Estas se entrelazan en el desarrollo del plan de gestión

6.3.2.1 ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO

En esta etapa se armó un equipo de trabajo para que se encargue de todas las actividades necesarias para una adecuada planificación del proceso de Outsourcing.

Las actividades y sus responsables son las que se detallan a continuación:

6.3.2.2 DEFINICION DEL EQUIPO DE TRABAJO

Responsable: Gerencia General

Se estableció como líder del proyecto de ampliación de proveedores de Outsourcing al actual subgerente de dicha área. El grupo de trabajo estará conformado por la Sub Gerencia de Producción y por las jefaturas de áreas de soporte como son el Área de Calidad, el Área de Logística, el Área de Sistemas y Auditoría Financiera.

6.3.2.3 Definición de la demanda a atender (nuevos mercados y crecimiento de los mercados actuales).

Responsable: Gerencia General

Comentario: Se necesita cubrir la demanda de 150,000 prendas de tejido de punto / mes cuyo destino final está conformado por los mercados de los Estados Unidos y México.



6.3.2.4 PRESELECCIÓN DE ESTILOS DE PRENDAS A PRODUCIR.

Responsable: Sub-Gerencia de Outsourcing

Comentario: De acuerdo a las proyecciones la demanda a cubrir estaría conformada por prendas para varón (polo box manga corta y manga larga en diferentes diseños, en color sólido y rayados, en algodón 100% jersey y pique), dama (polos collar & plaquet, faldas, vestidos 100% algodón y mezclas de algodón con lycra) y niños.

6.3.2.5 ANÁLISIS COMPARATIVO: INCREMENTAR CAPACIDAD INTERNA VERSUS CONTRATAR SOCIOS ESTRATÉGICOS VÍA OUTSOURCING.

Responsable: Sub-Gerencia de Producción

Comentario: Ver cuadro “Score Card para la Selección del Proyecto de Modelo de Negocio”.

Como metodología para la selección del proyecto empleamos un score card el cual es usado para el análisis de un portafolio de proyectos según lo menciona Roland Gareis (David Cleland y Roland Gareis, Global Project Management Handbook, Second Edition, Mc Graw –Hill Books, 2006, Chapter 7).



Tabla N°21

Score Card para la Selección del Proyecto de Modelo de Negocio

	A	B	C	D
	Produccion Interna	Offshore Outsourcing - Estratégico	Offshoring	Offshore Outsourcing - Táctico
Financiamiento	16	9	14	10
VPN / ROI	3	2	3	2
Periodo de amortización	4	2	3	2
Riesgos	5	3	4	3
Financiamiento	4	2	4	3
Innovacion	15	8	15	11
Nuevos productos	3	2	4	2
Nuevos procesos	3	2	4	4
Fortalece el desarrollo	4	2	3	2
Optimiza la cadena de valor	5	2	4	3
Interrelación con el Cliente	7	8	7	10
Relaciones con el cliente	2	3	2	4
Segmento de nuevos clientes	3	2	3	2
Cooperación con el cliente	2	3	2	4
Procesos y Recursos	10	11	11	11
Conocimiento del manejo de los procesos	2	3	3	3
Disponibilidad de recursos internos	3	2	3	2
Disponibilidad de recursos externos	2	3	2	3
Project / program to be implemented	3	3	3	3
Total BSC	48	36	47	42
Leyenda				
Muy pobre	5			
Pobre	4			
Promedio	3			
Bueno	2			
Muy bueno	1			

De esta manera la opción del Outsourcing es la elección a desarrollar e implementar. Haciendo una revisión si esta opción está acorde con el objetivo de la empresa, nos hacemos las siguientes preguntas:



¿Permite el Outsourcing consolidar la estrategia y posición competitiva?

Evidentemente al delegar la función de producción (el incremento de prendas requerido) nos permite en un menor tiempo poder atender los nuevos requerimientos en los actuales niveles de calidad y tiempo de entrega. De este modo los socios estratégicos (según cada línea de producto) permiten a la empresa consolidar su posición y estrategia dentro de la cadena de abastecimiento global.

¿Permite el Outsourcing el crecimiento y desarrollo de nuevos modelos?

Al ampliar la capacidad de producción no sólo se está ampliando la cantidad de prendas de determinados estilos o tipos de prendas, también se amplían las posibilidades de elegir en cual proveedor trabajar los nuevos estilos y tipos de prendas (particularmente en el caso de prendas de tejido de punto) según pedido. Permite concentrar en la producción interna aquellos estilos o pedidos que por diferentes motivos (estilos muy complicados, tiempos de entrega muy cortos, etc.) podrían no ser muy atractivos para los proveedores externos o es conveniente manufacturarlos en planta interna.

¿Esta elección nos permite lograr mejoras en la gestión, la eficiencia operativa y el desarrollo del capital humano?

Así es, se evita el tener que realizar nuevas inversiones, cambios en la distribución de la planta, capacitar nuevo personal entre otras acciones a considerar, permite a la empresa enfocarse en la gestión del negocio, analizar mejoras en la eficiencia



operativa y evaluar la capacitación de su personal para desarrollar adecuadamente el capital humano.

6.3.2.6 REQUISITOS PARA EL PROVEEDOR Y CONDICIONES DEL NIVEL DE SERVICIO

Responsable: Sub- Gerencia de Producción y Sub-Gerencia de Outsourcing

Comentario: Los requisitos para la preselección de los candidatos se muestran en el cuadro inferior.

Tabla N°22

Modalidad Contratación	Paquete completo. Responsable del proceso completo de manufactura.
Plazo Entrega /Pedido	8-12 semanas. Luego de colocada la O/C
Frecuencia de Despacho por Pedido	Entregas parciales semanales del producto final auditado y acompañado del packing list correspondiente
Lugar Entrega	Almacenes del Cliente
Calidad	Primer nivel. Auditoría de Calidad Producto Final empleando Tabla AQL 2.5
Experiencia	Manufactura y exportación de prendas de vestir de marcas de primer nivel. Deseable contar con planta de tejido y acabado de tela propio o asociado.
Certificaciones	ISO, BASC, WRAP, entre otras deseable
Capacidad Disponible	Más de 500,000 prendas /mes . Tiempo promedio de manufactura por prenda de 12 min (Confección)

Cada mes le serán asignados pedidos a cada proveedor en función de la cuota de producción establecida, estos pedidos deberán ser cubiertos en el plazo de ocho a doce semanas.



Los despachos de la producción terminada serán previamente auditados y como mínimo deberán existir despachos semanales para cada pedido a fin de evaluar el cumplimiento en función a los avances de los pedidos de acuerdo a las proyecciones establecidas entre el cliente y el proveedor. Se considera en el avance a toda la producción ingresada al almacén del cliente, es decir toda la producción correctamente manufacturada y empacada de acuerdo a las especificaciones técnicas del producto.

Los métodos de trabajo que defina el proveedor a fin de mejorar o incrementar los flujos de producción corren por su responsabilidad, sin embargo en los estilos básicos existen métodos de trabajo predefinidos que no requieren mayor cambio debido a que son parte del “know how” de la marca, resultado de su experiencia.

Existen casos puntuales en el método de trabajo de no deben ser modificados por el proveedor sin aprobación previa del cliente debido a que pueden afectar el resultado final en la apariencia o calidad de la prenda.

6.3.2.7 ESTUDIO DE CANDIDATOS Y PRECALIFICACIÓN DE PROVEEDORES EN OUTSOURCING.

Responsable: Sub- Gerencia de Producción y Sub-Gerencia de Outsourcing

Comentario: Se preseleccionaron los cinco mejores candidatos que cumplían con los requisitos, esto es antes de contactarlos directamente a fin de evitar una “lluvia” de propuestas. Designados estos candidatos se pasa a la selección del proveedor.



6.3.2.8 SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

Responsables: Sub-Gerencia de Producción, Sub-Gerencia de Outsourcing, Jefe de Calidad

Comentario: Los proveedores son pre-seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios evaluados en el cuadro: “Calificación para Selección de Proveedores en Tejido de Punto” que se aprecia en la parte inferior. Estos criterios permiten realizar un filtrado rápido para poder quedarnos con tres a cinco candidatos únicamente.



Tabla N°23

Calificación para Selección de Proveedores en Tejido de Punto

	Calificaciones	Peso	Proveedores				
			1	2	3	4	5
Fortaleza técnica	Capacidad técnica	2	4	4	4	3	3
	Experiencia industrial en los procesos	1	4	4	4	4	4
	Capacidad de producción disponible o potencialmente disponible	3	4	4	3	3	3
	Integración del negocio	2	4	4	3	3	4
Gestión	Adecuada gestión y control del proceso productivo.	1	4	4	4	4	4
	Capacidad de adaptación y potencial para convertirse en socio	1	3	3	3	3	3
	Etica profesional y empresarial	3	3	3	3	3	3
Financiero	Costos del outsourcing aceptables.	2	4	3	2	3	3
	Estados financieros	2	3	3	3	3	3
Calidad	Calidad de la manufactura	3	4	4	4	3	3
	Calidad en los procesos	2	3	3	3	3	3
Logística	Ubicación geográfica	1	4	3	2	3	3
	Adecuación a los formatos de despacho	1	4	3	3	3	3
Cliente	Cumplimiento con los plazos de entrega	3	3	3	3	3	3
	Garantías y políticas de reclamo	2	3	3	3	3	3
Total			103	99	91	89	91

Leyenda	
Muy pobre	1
Pobre	2
Promedio	3
Bueno	4
Muy bueno	5



Del cuadro elegimos a los candidatos con los más altos puntajes, por lo tanto los proveedores seleccionados son el proveedor 1 y el proveedor 2. De los cuales el proveedor 1 será con quien se iniciaran las negociaciones, el proveedor 2 será considerado como una segunda opción o alternativa.

6.3.2.9 RECURSOS NECESARIOS Y DISPONIBLES.

Cliente:

- Infraestructura disponible: oficinas, almacén para materias primas y productos terminados, computador, cuenta de correo externo, teléfono fijo, equipo telefónico móvil, fax.
- Papelería, formatos, útiles de escritorio.
- Movilidad. La empresa cuenta con el servicio de una empresa de taxi remisero.
- Acceso a los sistemas informáticos de la empresa que permiten la consulta y el compartir información en general a nivel interno por todos los miembros de la organización.

Proveedor:

Planta de Hilado propia o asociada

Planta de Tejeduría propia o asociada

Planta de Teñido y Acabado de Tela propia o asociada

Planta de Confecciones propia



6.3.2.10 GESTIÓN DEL PROYECTO.

A cargo directamente de la Subgerencia de Outsourcing la cual reporta a la Gerencia General.

Existen áreas de apoyo como Logística, Calidad, Sistemas, Mantenimiento y Producción Interna que brindan su colaboración en determinados temas propios de su gestión.

6.3.2.11 EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Se realizó una evaluación integral de la organización, la información recopilada sirvió para decidir el posible impacto del Outsourcing en la empresa debido a la aparición de futuras necesidades y de la capacidad para atender la posible demanda futura dentro de los niveles de servicio establecidos para la cadena de suministro.

Personal:

- **Gestión Outsourcing:** No se cuenta con personal completo, el personal debe contar con nivel de educación superior, no es indispensable la experiencia. El personal de experiencia está a cargo de la jefatura.
- **Logística:** El almacén de avíos y productos terminados requiere reforzarse con personal operativo.
- **Desarrollo del Producto:** Se requiere balancear la carga de los jefes de producto o contratar uno.



- **Audidores:** Se requiere incorporar auditores en función de la carga de trabajo y la frecuencia.

Calidad del suministro:

El proveedor debe mantener los mismos estándares de calidad de la marca (cliente) y sobre todo el cumplimiento de las fechas de despacho comprometidas en las cantidades requeridas.

- **Activos utilizados:**

Se cuenta con los siguientes activos:

- Licencia para la manufactura de prendas de marca.
- Dos locales que en conjunto suman más de 8,000 m².
- Almacenes con capacidad para 500,000 prendas.
- Un camión con capacidad de carga de 6 toneladas.

- **Materiales y Suministros:**

La tela y los complementos (rectilíneos, collaretas y cintas tubulares) son proporcionados por el proveedor de las prendas confeccionadas bajo el sistema de paquete completo. Los avíos (botones, etiquetas, broches, cierres, bolsas y demás elementos para el empaque) son proporcionados por la empresa a su proveedor de prendas. Estos avíos a su vez son adquiridos por



la empresa a proveedores de avíos que en su mayoría son nacionales, quienes han desarrollado estos avíos a exclusividad.

Es necesario recalcar que el sistema de 'outsourcing' es 'full pack' o paquete completo.

Los hilados y tejidos que se empleen en la manufactura deben ser de origen nacional.

El empleo de materiales importados para elaborar la tela deben ser sustentados con el respectivo certificado de origen.

- **Costos**

Los costos por el servicio de Outsourcing llegan a ser un 10% - 15% mayor a si se trabajaran en la planta interna. Dados los márgenes de utilidad que maneja la empresa este porcentaje se considera aceptable. Los valores de tiempo estándar que sirven para evaluar los costos de mano de obra de la producción sobre todo para las prendas de estilos clásicos no son objeto de revisión o negociación ya que están pre-establecidos por la casa matriz.

- **Volúmenes**

Los volúmenes de producción pactados pueden llegar a significar hasta el 30% de la capacidad de planta del proveedor.

En el caso de la confección se espera una eficiencia de las líneas no menor al 70% en estilos básicos y no menor al 45% en estilos de moda.. Por lo tanto



una línea de costura por jornada diaria conformada por 25 personas elaborando un estilo clásico no debería tener una capacidad menor a 1,000 prendas (polo box) diarias. Los tiempos estándares de los estilos clásicos están definidos por la casa matriz y no son negociables en los acuerdos de Outsourcing. El tiempo estándar para la manufactura de un polo box de varón color entero (sólido) es de aproximadamente 15 minutos.

- **Aspectos de Calidad**

Todo proveedor de prendas debe trabajar en función a las especificaciones técnicas que son elaboradas por el respectivo Jefe de Producto a cargo de uno o más proveedores de prendas.

Se deben realizar auditorias en las líneas de producción al iniciar una producción, durante el proceso productivo y al finalizar la producción.

Existe un equipo de auditores cuya labor es verificar en función a una tabla AQL 2.5 que la producción a despachar por el proveedor cumple con las especificaciones de calidad de la marca del cliente.

- El lote de producción que no cumple con los estándares de calidad debe ser reprocesado por el proveedor.
- Cada etapa del proceso textil pasa por un proceso de aprobación desde el hilado hasta el momento previo al despacho de prendas terminadas del proveedor al cliente.



- El lote que es aprobado por el equipo de auditoria puede ser despachado a los almacenes del cliente.

- **Especificaciones Técnicas**

Estas son desarrolladas por los jefes de producto de acuerdo a los lineamientos y aprobaciones de la casa matriz y entregadas al proveedor antes del proceso productivo.

La producción debe cumplir fielmente con las indicaciones de las especificaciones técnicas, cualquier duda debe ser absuelta por el jefe de producto responsable de dicho proveedor.

El no cumplimiento de las especificaciones invalida la producción.

Las especificaciones son válidas para la temporada y estilo correspondientes, no es válido guiarse de especificaciones anteriores aunque se trate del mismo estilo pues de una a otra temporada pueden existir cambios sutiles.

- **Proveedores Internos**

Se refiere a todas las áreas de la empresa que interactúan con el área interna de Outsourcing.

- *Logística:* Responsable del correcto despacho de avíos al proveedor de prendas así como de la adecuada recepción de las prendas confeccionadas y empacadas.



- *Sistemas*: Responsable de que los sistemas informáticos operen adecuadamente y de manera confiable.
 - *Seguridad*: Responsable de asegurar que el ingreso o salida de mercaderías de la empresa no se preste a actividades ilegales (robo, contrabando, narcotráfico) o que atenten contra la seguridad de las personas o de las instalaciones (terrorismo, vandalismo).
 - *Laboratorio de Control de Calidad*: Responsable de las pruebas de control de calidad en laboratorio (tela, hilados, avíos).
 - *Compras*: Responsable de que los materiales que serán enviados a los proveedores estén disponibles por el Almacén en el momento necesario.
 - *Importaciones*: Responsables de que las mercaderías que se importan lleguen al Almacén en la fecha oportuna.
 - *Exportaciones*: Responsables de que las prendas lleguen a destino en los plazos establecidos.
- **Proveedores Externos:**
Se refiere a los proveedores externos de la empresa.



- **Proveedores de Avíos:**

Responsables de que las mercaderías que abastecen lleguen en la cantidad, calidad y fecha requeridas.

Hasta hace un par de años más del 80% de los avíos se importaban. Debido a los tiempos de despachos largos y la falta de cumplimiento en las fechas de llegada al almacén sobre todo en pedidos críticos se hizo necesario buscar proveedores nacionales o regionales (Hispanoamérica). Actualmente no menos del 80% de proveedores de avíos son nacionales o representantes en el país de productos extranjeros que cuentan con un buen stock local a precios competitivos. Es necesario evaluar la capacidad de atención de determinados avíos comunes con los proveedores debido al incremento de la capacidad de producción.

- **Proveedores de Mantenimiento y Soporte Técnico:**

Responsables de los equipos cuyo mantenimiento correctivo y preventivo se terceriza funcionen adecuadamente.

Se tercerizan las labores de:

- Mantenimiento de la Infraestructura.
- Mantenimiento de los Equipos y Máquinas Industriales
- Instalación de Nuevos Equipos y Máquinas Industriales
- Instalación y Mantenimiento de la red de cómputo, computadores, impresoras y servidores (Hardware).



- Instalación y Mantenimiento de la red de cómputo, computadores servidores (Software).

- ***Proveedores de Producto Terminado en Outsourcing:***

Responsables del suministro de prendas terminadas, auditadas y entregadas en el plazo oportuno al Almacén de Producto Terminado del Cliente.

El suministro es bajo la modalidad de paquete completo.

6.3.2.12 PREPARACIÓN PREVIA A LA FIRMA DEL CONTRATO

La documentación técnica y el desarrollo de cada una de las etapas de producción estará a cargo del área de Outsourcing, dicho grupo de trabajo estará a cargo de un ejecutivo de cuenta o jefe de producto de realizará el seguimiento de la implementación del proyecto.

Se evaluará la reasignación de personal o el contrato del nuevo personal para las tareas operativas y de seguimiento de los nuevos proveedores

Realización de pruebas de tela y confección de prendas a fin de analizar y evaluar el nivel de calidad del producto final a fin de poder evaluar la dimensión de los ajustes o cambios a efectuar en el proceso de manufactura del potencial proveedor.

6.3.2.13 VENTAJAS DE LA RELACIÓN DE OUTSOURCING ELEGIDA

Se tiene una relación de Offshore Outsourcing del tipo de colaboración o estratégico.

La empresa recibe lo que necesita de sus socios estratégicos. La empresa no busca



un recorte de costos como sería el caso de una relación convencional o táctico sino que busca generar valor de la relación enfocándose en su “core business” y delegando el control de la función de producción a sus socios estratégicos en las líneas de producto como son : prendas en tejido de punto (camisas , pantalones) , prendas en tejido plano ,chompas , accesorios (medias , gorras, vinchas, muñequeras ,chalinas) . Obviamente el logro de este objetivo debe realizarse a costos razonables para la empresa.

El pretender alcanzar este objetivo de manera independiente sería un desacierto debido a los altos montos de la inversión inicial para poder montar por ejemplo una planta de hilandería o tintorería sólo en la línea de tejido de punto. Es necesario precisar que las capacidades mínimas de operación de una planta pequeña de hilandería o tintorería así como sus costos de operación a pequeña escala encarecerían el producto sin necesidad.

Si bien la empresa determina los estándares bajo los cuales deben manufacturarse sus productos, la relación es flexible en el sentido que se permite al socio estratégico que pueda realizar procesos internos de mejora o empleo de materiales alternativos siempre y cuando la calidad del producto no se vea afectada.

Los ahorros que el proveedor (socio estratégico) pueda obtener en sus procesos internos incrementarían sus utilidades ya que los precios fijados en el contrato se respetan hasta la finalización del contrato salvo algún acuerdo entre las partes.



6.3.2.14 CONSIDERACIONES ADICIONALES

La secuencia del ciclo de vida de cada pedido es la siguiente:

Secuencia o Cronología de los pedidos de compra

- Desarrollo de protos
- Comentario de protos
- Previsiones del Sistema de Pedidos
- Desarrollo de la Colección y cotización de la manufactura de la prenda
- Comentarios de la Colección
- Generación de Pedidos y envío de las Ordenes de Compra a los proveedores
- Gestión de la Producción en Outsourcing
- Cierre de la temporada

Es necesario un buen nivel de comunicación y confianza entre el cliente y el proveedor a fin de manejar situaciones que no estuvieran precisadas en la información técnica o en las condiciones del contrato.

Penalización: Las prendas de segunda calidad y la tela de saldos se adquieren a un porcentaje del precio de las de primera calidad. Esto es para cuidar el manejo de la marca evitando la piratería o falsificación de los productos.



6.3.3 FASE III : LA NEGOCIACION

6.3.3.1 NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO

La negociación del contrato se da entre los equipos del proyecto de outsourcing del cliente y el área comercial del proveedor. Las definiciones finales o críticas son usualmente tomadas por la Alta Gerencia de cada una de las empresas (cliente y socio estratégico).

6.3.3.2 DISEÑO DEL CONTRATO DE OUTSOURCING

Por cuestiones de confidencialidad no es posible reproducir los términos del contrato pero a continuación se mencionan los conceptos básicos considerados en el mismo.

Conceptos Básicos del Contrato de Outsourcing:

Vigencia del Contrato:

Los contratos realizados tienen un periodo de duración promedio de tres años.

Condiciones del traspaso del personal:

Existen acuerdos para evitar que el personal que se encuentre laborando en alguna de las empresas pueda ser contratada por la otra parte.

Condiciones de la cesión de los activos:

Existen algunos equipos o maquinas que pueden ser entregadas inicialmente al proveedor en préstamo hasta que este logre adquirir o acondicionar uno equivalente.



Existe un acuerdo con un proveedor de maquinaria para facilitar el préstamo o venta de los equipos necesarios de manera casi inmediata basado en la confianza de desarrollo del negocio futuro.

Condición de la gestión del Outsourcing:

- El proveedor debe comunicar al cliente las fechas y cantidades de avance de los pedidos en los detalles y frecuencia requeridos en un reporte cada semana. Existe la posibilidad de cancelación del pedido si este no es entregado en la fecha pactada.
- El proveedor debe comunicar y tener un control completo a nivel de materiales, insumos, avíos y producto terminado.
- Los pedidos deben cumplir con los niveles de calidad requeridos, caso contrario el proveedor debe realizar los ajustes a fin de mantener bajo control los niveles de fallas. Debe existir una comunicación transparente entre los equipos de calidad del proveedor con los del cliente.
- Cuando existen incumplimientos en los despachos, no se cumple con los avances o con la totalidad del pedido suelen condicionarse los pagos por realizar al proveedor.

Niveles de Servicio

- Plazo de entrega pedido completo : 8- 12 semanas a partir de la recepción de la orden de compra



- Auditoria de Calidad: Empleo de tabla AQL 2.5
- Modalidad despacho : Entregas parciales semanales del producto final auditado y acompañado del packing list correspondiente
- Lugar entrega : Almacenes del Cliente
- Capacidad contratada: XXX prendas / mes. El tiempo estándar promedio de la manufactura por prenda de 15 minutos (Corte, Costura, Control de calidad y Acabado).

La propiedad intelectual

- El proveedor no está en capacidad para manufacturar prendas bajo la marca del cliente ni de manera independiente ni para un tercero.
- El proveedor no puede brindar información técnica ni datos a un tercero sin autorización previa del cliente.
- El proveedor no podrá utilizar ni materiales ni información alguna que atenten contra los derechos de marca sin previa autorización del cliente.
- El Cliente suministrará los avíos en general que identifiquen o sean propios de su marca, por lo tanto el proveedor se encargará de suministrar únicamente los hilos en lo que a avíos concierne.
- El proveedor devolverá al cliente los avíos no empleados, piezas o prendas incompletas y los saldos de tela estén fallados o no para su incineración o reutilización.



Condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista:

- La posibilidad de rescindir el contrato esta basado en la incapacidad del proveedor para cumplir con la totalidad de los pedidos en las fechas programadas y en los niveles de calidad estipulados.
- Si bien existe un margen de variación en cuanto a que las fechas inicialmente acordadas pueden ser renegociadas, esta renegociación debe ser considerada como algo excepcional y no como algo frecuente.
- La rescisión del contrato debe estar debidamente fundamentada.

Forma de pago

Este se realiza una vez que el Almacén de Producto terminado da la conformidad de la entrega del producto y se realiza el trámite documentario presentando la factura y guías correspondientes.

Los montos a pagar están basados en los precios inicialmente cotizados por el proveedor (antes o al momento de realizar la colección de muestras, siempre antes de iniciar la producción) ,los cuales son evaluados y validados por la Sub-Gerencia de Outsourcing. Existen márgenes de negociación que permiten mantener la formalidad del caso.

Estos precios ya incluyen el porcentaje de utilidad para el proveedor considerado en el contrato.



6.3.4 FASE IV: LA IMPLEMENTACION

Esta fase se inicia una vez efectuada la firma del contrato y se ejecuta realizando la transferencia de recursos y “know how”.

6.3.4 .1 ACCIONES POSTERIORES A LA FIRMA DEL CONTRATO

- Se realizó la entrega del material técnico al proveedor de Outsourcing y el proceso de absolución de consultas a los mismos.
- Se efectuó el proceso de desarrollo del hilado y de los tejidos primordiales para la manufactura de prendas.
- Se realizó el proceso de capacitación en la confección de prendas a cargo del personal de planta interna. Se recibieron y evaluaron las primeras prendas.
- Se iniciaron en la empresa los procedimientos necesarios para poder recibir en el Almacén de Productos terminados los nuevos volúmenes de prendas, del mismo modo el Área de sistemas inició el acondicionamiento de la infraestructura para poder manejar la data con el nuevo proveedor.

6.3.4 .2 INICIO DE OPERACIONES

El proveedor recibió formalmente a través del canal regular (personal de contacto de ambas organizaciones – cliente y proveedor) el pedido formal de las prendas a producir, al mismo tiempo el ejecutivo de cuenta o jefe de producto asignado enviará



la documentación técnica para la manufactura de las prendas precisadas en el pedido.

Así mismo en el plazo de dos a cuatro semanas fueron enviados los avíos correspondientes a las prendas del pedido a atender.

En estas condiciones y luego de los reportes de conformidad del área involucrada en la transferencia de recursos y “know how” es posible concluir esta fase con la confirmación de que la entrega de la función de producción ha sido satisfactoria.

6.3.5 FASE V: FINAL

Esta fase se inicia con la conformidad de la entrega de la función de producción y continúa con el periodo en el cual la empresa gestiona la producción en Outsourcing a cargo de sus socios estratégicos. Es bueno precisar que no necesariamente el hecho que esta relación sea estratégica para la organización que delega la función, también sea igualmente de estratégica para quienes reciben la función de producción para hacerse cargo.

Las responsabilidades de la gestión recaen directamente sobre el área de Gestión del Outsourcing, para evaluar dicha gestión a nivel macro se puede apreciar un cuadro de control creado con tal fin.



Tabla N°24

Outsourcing Score Card

INDICADORES	INDICES
Financiero	
Utilidad	
Costo Unitario promedio	
Nivel de riesgo	
Precio unitario promedio	
Clientes	
Tiempo entrega promedio	
Nivel de despachos a tiempo	
Calidad- Nivel de rechazos Auditorias	
Nivel de reclamos	
Procesos	
Propoción estilos de moda manufacturados	
Productividad	
Eficiencia	
Tiempo promedio unitario de manufactura	
Porcentaje de materias primas defectuosas	
Potenciales	
Nivel de la relación como socios	
Grado de desarrollo habilidades gestión de los ejecutivos	
Proactividad y actitud positiva al cambio	

Como resultado de la evaluación de la relación con el proveedor y de acuerdo con las condiciones del contrato establecidas es posible evaluar la posibilidad de continuar o cortar la relación con el proveedor del suministro o socio estratégico. De esta manera se mantiene el ciclo de vida del proyecto hasta la culminación 'natural' del contrato o se reinicia un nuevo proyecto con un nuevo socio.



Los esfuerzos realizados por la gerencia a fin de lograr a nivel del grupo corporativo un mayor porcentaje de participación en el reparto de los volúmenes de producción así como la coyuntura mundial actual a planteado a la gerencia una serie de retos entre los cuales se puede mencionar:

Algunos de los logros a nivel comercial son:

- Convertir al Perú en una plataforma de abastecimiento de prendas de alta calidad de primer nivel hacia los diferentes mercados donde destaca el mercado de EE.UU.
- Alcanzar niveles de abastecimiento competitivos a todo nivel (costos , tiempos de despacho , prendas de moda, buenas prácticas laborales)
- Alcanzar un incremento en el porcentaje de estilos de moda respecto de los estilos básicos.
- Incrementar el volumen global de prendas producidas.
- Lograr menores tiempos de desarrollo y despacho de prendas.

El replanteamiento del plan estratégico que permita a todas las áreas involucradas de la organización enfocar sus esfuerzos hacia el objetivo común a fin de ser eficientes en la gestión hacia la competitividad ya está en construcción.



De acuerdo a Ben Schneider (Outsourcing, Ben Schneider, Norma 2004) es importante enfocar tres dimensiones en las cuales las organizaciones cliente y proveedor deben trabajar para asegurar el éxito del Outsourcing a largo plazo.

A continuación las mencionamos y desarrollamos los comentarios de acuerdo a una evaluación de la situación actual.

Estas tres dimensiones son:

- a. La estructura de la relación
- b. La estructura de la administración
- c. La capacidad de liderazgo

6.3.5.1 LA ESTRUCTURA DE LA RELACION

Si bien ambas organizaciones trabajan en actualizar, reestructurar sus sistemas informáticos para lograr mayor eficiencia operativa y flexibilidad en sus operaciones, aún el desenvolvimiento de su gestión tiende a centrarse en sus objetivos individuales (como empresa). Por lo tanto falta desarrollar de manera conjunta mecanismos de evaluación del desempeño de la relación y estrategias que permitan crear sinergias que potencien el logro de estos objetivos individuales.

Podría ser interesante la fijación de premios o recompensas en función a los objetivos logrados por las partes.



6.3.5 .2 ADMINISTRACION DE LA ESTRUCTURA

La responsabilidad de la gestión del Outsourcing está a cargo de la Sub - Gerencia de Outsourcing

Existen jerarquías que conforman la cadena de mando a quienes se les ha delegado funciones operativas específicas que conforman la estructura que soporta la gestión del Outsourcing.

Existen reportes de seguimiento y de medición del cumplimiento de las funciones operativas que permiten conocer el desempeño de cada uno de los proveedores en Outsourcing.

Si bien con cierta regularidad la gerencia reúne un equipo multidisciplinario (logística, calidad, personal técnico, producción, compras) para plantear tácticas o estrategias para analizar el manejo del Outsourcing, hace falta conformar un equipo administrativo que pueda evaluar acciones de mayor impacto en la organización para plantear las tácticas o estrategias a desarrollar. Dentro de estas actividades se consideran los planteamientos para modificaciones o aportes en el contrato.

Falta afinar en los futuros contratos el tema de las penalidades e incentivos que podrían aplicarse u otorgarse respectivamente.

Es necesario mejorar la integración de los sistemas informáticos entre el cliente y los proveedores ya que muchos reportes e indicadores de resultados son suministrados por correo electrónico lo cual genera una sobrecarga sobre esta herramienta



además de generar mayor tiempo en su preparación, edición y envío, supeditado a la disponibilidad o no del contacto en cuestión.

6.3.5 .3 HABILIDADES DE LIDERAZGO

La experiencia y trayectoria de los proveedores de prendas ha permitido que el delegar la función de producción sea efectuada en corto tiempo, fue necesaria una supervisión o control de dos a tres semanas de manera intermitente durante la implementación del proceso.

Principio 1: Habilidad para adoptar y emprender cambios

Buenas

Principio 2: Habilidad para ganar credibilidad a través de la organización

La fuerza de la costumbre en las relaciones en cuanto a las prácticas de negociación del tipo ganador-perdedor generan fricciones entre las dos organizaciones que no favorecen un clima adecuado para resolución de problemas sino que tiende hacia la búsqueda de responsables. Es necesario por lo tanto cultivar mejor la relación a fin de enriquecerla en el tiempo.

Principio 3: Habilidad para administrar y delegar la ejecución

Una práctica usual en la gerencia y en los ejecutivos es medir el logro de cualquier tarea u objetivo por medio de los resultados



Principio 4: Habilidad para construir confianza

Es buena pero falta ganar en consistencia. Es necesario tomar en cuenta lo mencionado en el principio 2.

Principio 5: Fuertes habilidades para la comunicación

Existe un buen dominio de las diversas formas de comunicación oral , escrito y mediante el empleo de herramientas tecnológicas como son los programas de software (Power point , Microsoft Office, correo electrónico) y el uso de agendas electrónicas.

El empleo del radio troncalizado (Nextel) es una de las herramientas claves de todos los ejecutivos.

Principio 6: Fuertes habilidades para la negociación

Estas habilidades conforman una de las fortalezas del líder.

Dado que mas del 70% de la manufactura se realiza por medio del Outsourcing existe un muy buen nivel de comunicación del líder en cuanto a la valoración de la relación a fin de lograr el apoyo y compromiso para el logro de los objetivos.

Principio 7: Habilidades para el planeamiento estratégico

Buenas. La empresa ha entrado en n proceso de redefinición de su plan estratégico.



Principio 8: Habilidades para la gestión de proyectos y de equipos

Buenas. Se cuenta con un equipo multidisciplinario que permite contar con múltiples enfoques.

Principio 9: Habilidades para el marketing

Las nuevas técnicas empleadas en los procesos, el “know how”, las condiciones de trabajo en general superiores al promedio del mercado son una fortaleza para la imagen de marca y de la empresa.

Principio 10: Habilidad para ganar experiencia

Buenas. El crecimiento explosivo generó una mayor demanda de los recursos internos produciendo a veces parálisis o interferencia de funciones que están corrigiéndose con el replanteamiento de la estructura en general y el rediseño de las funciones.

6.3.6 GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Esta unidad no constituye una fase del ciclo de vida pero involucra a todas aquellas actividades que control y supervisión a lo largo de todo el desarrollo del proyecto en cada una de sus fases, está presente en la verificación de los formatos, documentación, el seguimiento y control de los avances de acuerdo a los cronogramas o extensiones de tiempo aprobadas, el adecuado uso de los recursos y



todo actividad que implique control. Estas actividades no necesariamente son realizadas por un área específica, sin embargo siempre existe una persona o varias que cumplen con tal responsabilidad.

Una vez entregada la función de producción esta actividad se centra en la auditoría de la gestión del outsourcing como en la parte financiera. De la misma manera se incluyen las acciones que conduzcan a una mejora de la relación a futuro.



7. CONCLUSIONES

1. El Outsourcing es una potente herramienta metodológica para los negocios actuales y futuros de una organización (con o sin fines de lucro) brindando a esta la capacidad para concentrarse en las actividades distintivas de la organización, concentrarse en la estrategia y la gestión del negocio en el logro de la competitividad. En el caso del sector textil peruano el Outsourcing puede permitir a las empresas convertirse en organizaciones más competitivas e integradoras en su interrelación con las diferentes cadenas de suministro globales.
2. El Outsourcing se basa en una relación de socios estratégicos (relación de ganar-ganar, en equidad y a largo plazo) por lo tanto es muy importante la confianza y la ética profesional para poder implementar el Outsourcing (siguiendo los lineamientos del plan estratégico de la organización) mas allá de las opciones que los canales jurídicos puedan brindar. La evolución del Outsourcing depende de la confianza entre las organizaciones y la ética profesional de sus miembros.



3. Una empresa puede tener diferentes contratos de Outsourcing, los cuales pueden obedecer a la delegación de una o más funciones o áreas de la empresa. En el caso peruano la delegación temporal de determinadas funciones de la empresa bajo la modalidad de servicios no aplica para los nuevos estándares de relación de mediano y largo plazo que el Outsourcing requiere.
4. El Outsourcing puede permitirnos lograr un crecimiento del negocio mucho más rápido y a un menor costo sin tener que asumir una alta inversión en infraestructura. Así mismo es posible lograr mayores rendimientos económicos con una infraestructura similar exportando prendas de mayor valor agregado (Ver Anexo N° 20, Gráfico N°64). Para lograrlo es necesario una mayor calificación del personal a todo nivel y realizar ajustes a nivel operativo y en la gestión del negocio.
5. En el poco tiempo que la empresa, Devanlay Peru S.A.C., está presente en el Perú ha tenido un crecimiento explosivo. En la actualidad dada la infraestructura del sector será complicado replicar un crecimiento similar. Se explica el crecimiento en base a los siguientes motivos:
 - a. Gran tamaño de mercado de la demanda a atender (EE.UU., Canadá , Europa, Japón , México)
 - b. Marca de prendas de gran prestigio y de gran valor comercial.



- c. Contratos de asociación vía Outsourcing con grandes e importantes empresas del sector textil y confecciones peruano. Con gran experiencia en prendas de tejido de punto y fibras animales de camélidos principalmente.
- d. Ingreso al sector textil y de confecciones peruano coincide con el ‘auge exportador peruano’. Disponibilidad de capacidad instalada no utilizada en el sector.
- e. Capacidad para integrar toda la cadena de valor en el Perú.
- f. Disponibilidad en el país de mano de obra calificada y materias primas de alto valor (Algodón Pima, Fibras de Camélidos).
- g. Respaldo económico y financiero de su casa matriz.
- h. Eficacia de su gran red de distribución logística a nivel mundial, que está en capacidad de realizar envíos directos desde sus centros de producción hasta sus boutiques.
- i. Buen manejo de la marca a nivel global la cual a pesar de la piratería no ha dejado de mantener su valor de marca.
- j. Eficiencia en el manejo de la información para conocer las tendencias y disponer en sus canales de venta los tipos de prenda y las cantidades afines a la demanda.
- k. Capacidad para contar con un gran mercado a nivel global y exceder las expectativas de sus clientes.



6. Son necesarios mayores estudios de campo de carácter dinámico que permitan validar los diferentes modelos que el sector empresarial necesita sobre todo para el caso de la micro y pequeña empresa. Una mayor participación de las instituciones educativas en este sentido para una divulgación de la información más amplia y transparente sería de utilidad para las empresas que no pueden pagar el trabajo de una consultora o el de una empresa de investigación de mercado. Sin embargo la gran y mediana industria dependen en mucho de su capacidad para poder integrar a los pequeños y microempresas a sus cadenas de suministro. Esta inmadurez en el empresariado en general para lograr acuerdos entre empresas, la incertidumbre del nuevo orden mundial en cuanto a la naturaleza de los nuevos pedidos, la probable tendencia al alza de nuestras exportaciones basado en los resultados de los últimos años, entre otros factores han generado que el temor se apodere del empresariado peruano; las ya lentas empresas no dinamizan su gestión y siguen creciendo hacia adentro. Las empresas peruanas en general están orientadas por metas y no por objetivos y sus estrategias en consecuencia no tienen trascendencia.
7. Los países como Perú y Egipto (los dos países con las mejores variedades de algodón del mundo) cuya competitividad está mayormente basada en la disponibilidad de sus materias primas se ven superados por otras naciones que emplean estos materiales para manufacturar y exportar niveles muy



superiores de prendas en base a algodón. El apoyo a la investigación y el desarrollo para el aprovechamiento de las oportunidades de negocios que se encuentra en la innovación de productos adecuados para los mercados de la base de la pirámide a fin de ampliar mercados es una iniciativa que ya lo emplean varias trasnacionales. Estas naciones deben transformarse a nivel empresarial y de estado.



8. RECOMENDACIONES

1. Para la implementación y desarrollo del Outsourcing se sugiere tener en consideración los siguientes aspectos:
 - Emplear una herramienta o metodología de gestión como el PMI para la implementación del Outsourcing.
 - Redactar y revisar adecuadamente el contrato de Outsourcing.
 - Cultivar la madurez de la relación y establecer mecanismos para una periódica evaluación de la relación entre ambas partes y no de manera unilateral.
2. Para la aplicación del Outsourcing es conveniente contar con el apoyo o supervisión de personal capacitado de la empresa o bien con el respaldo de una asesoría externa con experiencia en la materia.
3. El cultivo de una relación empresarial o institucional sana a mediano y largo plazo requiere de los esfuerzos de las organizaciones involucradas. Para tal efecto se plantea la conveniencia de que las empresas más grandes deberían asumir un rol promotor y las menores comprometerse a un manejo más profesional de su empresa.



4. Actualmente la globalización ofrece oportunidades insospechadas para el desarrollo de nuevos mercados, se sugiere considerar la aplicación del Outsourcing como una herramienta de gestión que permite a las empresas concentrarse en sus actividades estratégicas y brindar la capacidad de brindar un mejor nivel de servicio.
5. Para el sector textil peruano son necesarios estudios de campo que identifiquen o validen los modelos sobre los cuales se realizan proyectos de desarrollo y competitividad, la metodología de los trabajos previos en otras latitudes pueden ser una referencia, no necesariamente sus resultados.
6. La dinámica del mundo actual presiona a que toda organización tienda a convertirse en agente de cambio. Para ello la experiencia ha demostrado que injertar innovaciones en una empresa tradicional no da buenos resultados. Por lo tanto se sugiere aprovechar convenientemente la visión de mediano y largo plazo del Outsourcing que brinda mayor dinamismo a la organización y evita un actuar precipitado.
7. La informalidad en nuestro país se da a diferentes niveles no sólo en los llamados mercados populares, por ello es deseable que las organizaciones en general desarrollen un manejo institucional y eviten un manejo de carácter personalista.



9. BIBLIOGRAFIA

9.1 PUBLICACIONES

- Arellano, Rolando- Investigación de Marketing Los Estilos de Vida en el Perú - Como somos y pensamos los peruanos del Siglo XXI. Cueva - Reimpresión de la Segunda Edición , Mayo 2005
- CAPS Research and A.T.Kearney. Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage. 2005
- Ballve M.Alberto. Cuadro de Mando. Gestión 2000
- Becatini, Giacomo. Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial
- Bellandi, Marco. El distrito industrial y la economía industrial, algunas reflexiones sobre su relación.
- Birnbaum, David. Birbaum's Global Guide to Material Sourcing. Published by: The Fashionindex, Inc. New York NY 10001 USA.
- Birnbaum, David. Birnbaum's Garment Imports. Published by: Fashionindex, Inc. Annual Report, 2005



- Birnbaum, David. Birnbaum's Global Guide to Winning the Great Garment War. Third Printing 2005
- Brown Douglas, Scott Wilson. The Black Book of Outsourcing, 2005.
- Brown Mary, Carol Osborn. Boom: Marketing to the Ultimate Power Consumer - the Baby - Boomer Woman. 2006
- Business Week. January 30, 2006 -008 - 27
- CENTRUM. Estrategia exportadora para el sector textil y confecciones. Colección Gerencia al Día. . Primera Edición Febrero 2006.
- Chacaltana, Juan, Miguel Jaramillo, Gustavo Yamada. Cambios Globales y el mercado laboral peruano: Comercio, legislación, capital humano y empleo. Universidad del Pacifico – Centro de Investigación. Primera Edición: Noviembre 2005.
- Chopra Sunil, Meter Meindl. Second Edicion, Supply Chain Management, Strategy, Planning and Operation. 2004
- Cleland David, Roland Gareis. Global Project Management Handbook, Second Edition, 2006
- Comercio & Producción. La Revista de los Empresarios. Cámara de Comercio de Lima .Setiembre 2005 N° 2321
- Cueva Paredes Juan Carlos, Rafael Helfer Ferradas, Juan O'Brien Cáceres. Un nuevo enfoque de proceso estratégico. Primera Edición – Agosto 2005



- D'Alessio, Alfredo. Tercerización en TI por expertos. Temas Grupo Editorial S.R L. 2003. Impreso en Latingrafica, Buenos Aires, Argentina
- De Soto, Hernando. El Misterio del Capital. Bantam Press / Random House 2000
- Drucker, Peter. La Gerencia en la sociedad futura. Grupo Editorial Norma. Copyright 2002
- Duening Thomas, Rick Click. Essentials of Business Process Outsourcing. 2005
- Gabi Dei Otiati El " efecto distrito ": Algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas.
- Gonzales, Julia. Redes de la informalidad en Gamarra. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria, 2001
- Hale Angela, Jane Wills. Threads of Labour Garment Industry Supply Chains from the Workers Perspective. Women Working Worldwide
- Ventoro. Offshore 2005 Research Preliminary Findings and Conclusions. 2005
- Horvat & Partners. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000
- HUgos, Michael. Essentials of Supply Chain Management. Second Edition 2006.
- Jennings Jason, Laurence Haughton. No son los GRANDES los que se comen a los PEQUEÑOS....son los VELOCES que se comen a los LENTOS. Editorial Norma, Mayo 2005



- Kunz Grace, Mirna B. Garner. Going Global. The Textile and Apparel Industry. Copyright 2007 Fairchild Publications, Inc.
- Lazzeretti, Luciana. Distritos Industriales, clusters y otros: Un análisis trespassing entre la economía industrial y la gestión estratégica.
- London College of Fashion. A comparative study of the British and Italian textile and clothing industries. DTI Economics Paper N° 2, April 2003
- Longman. Active Study Dictionary, New Edition. Third Edition published 2000
- Miyashiro Miyashiro, Isabel. Empresa y Gerencia en Asia. El caso de la Republica Popular China. Universidad del Pacifico – Centro de Investigación Primera Edición Noviembre 2004
- National Geographic. China – el lado oscuro del éxito. Setiembre 2006-12-29
- Osorio Ramírez, E.A. y otros (2006) Metodología para detección e identificación de clusters industriales
- Perez Tamayo, Ruy. ¿ Existe el Método Científico ?. Primera reimpresión de la Tercera Edición 2004
- Porter, Michael E.“ Clusters and the New Economics of Competition” .Harvard Business Review , Nov Dec 1998
- Prahalad, C. K. .La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocios rentables que sirve a las comunidades más pobres. Grupo Editorial Norma – Copyright 2005



- Project Management Institute, Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.
- Schneider, Ben. Outsourcing. Grupo Editorial Norma. Impreso en Colombia Abril 2004
- SMI-ATI Federation Centro Studi. “ Italian Textile Production in an Overall View of Textile-Clothing Sector”, ECONOMIC NOTE, Milan, September 2006
- Tello D. , Mario. Los factores de competitividad en el Perú. Colección Gerencia al Día – Centrum – Centro de Negocios. Primera Edición: Diciembre 2005
- Timothy M. Laseter. Alianzas Estratégicas con Proveedores, Un modelo de abastecimiento equilibrado. Grupo Editorial Norma. Edición Maria del Mar Ravassa y Lucrecia Monares. Copyright 2000 para América Latina
- White, Robert, Barry James. Manual de Outsourcing. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona 2003

9.2 WEBSITES

- Organization for Internacional Investment. www.ofii.org/insourcing
- Accenture. www.accenture.com
- The Outsourcing Institute
- General Physics Corporation. www.gpworldwide.com



- Ventoro. www.ventoro.com
- Eurostat
- National Textile
- Prompex
- Adexx
- Estadísticas EE.UU.
- Diario El Comercio – Perú. www.elcomercioperu.com.pe
- Industrias Nettelco.
http://www.nettalco.com.pe/spanish/produccion3_cuerpo.html. visitado
23/09/06
- Textil del Valle. <http://www.delvalle.com.pe/produccion.html> . visitado 23/09/06
- Revista Textiles Panamericanos
<http://www.textilespanamericanos.com/News.htm?CD=1254&ID=3487>.
visitado 23/09/06
- Incalpaca. http://www.incalpaca.com/s/incalpaca/f_pro.html. visitado 23/09/06
- Cotton IKnit. <http://www.cottonknit.com/sew.htm>. visitado 26/09/06
- http://64.233.161.104/search?q=cache:IC_FM_lapWQJ:www.lancaster.com.pe/doc/DOSSIERENGLISH.doc+confecciones+lancaster+produccion&hl=es&gl=pe&ct=clnk&cd=4. visitado 26/09/06
- <http://www.prompex.gob.pe/catalog/detempresa1.asp?idempresa=201&idsector=7>. visitado 26/09/06



- <http://www.hctar.org/pdfs/GS10.pdf#search=%22apparel%20global%20market%20future%20filetype%3Apdf%22>. Visitado el 28/09/06
- <http://www.fibre2fashion.com/news/association-news/euratex/european-textile-and-apparel-organization.aspx>. Visitado el 28/09/06
- <https://www.apparelandfootwear.org/Resources/Consumer.asp>. Visitado el 28/09/06
- <http://www.cottoninc.com/>. Visitado el 29/09/06
- http://www.icac.org/cotton_info/publications/samples/stats_ws/english.html
- Organización Internacional del Trabajo.
http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2005_s/its05_bysector_s.htm.
Visitado 29/09/06
- http://www.actuaries.org.uk/files/pdf/library/proceedings/gen_ins/1998gic/paper4.pdf. Visitado 25/10/06
- <http://www.isc.hbs.edu/soci-philanthropic.htm>. Visitado 25/10/06
- <http://www.12manage.com/issues.html>. Visitado el 07/11/06
- <http://www.iadb.org/>. Visitado el 15/11/2006
- <http://www.desco.org.pe/publicaciones/qh/QH/qh136ji.htm>. Visitado el 12/11/06
- <http://www.recorregamarra.com>. Visitado el 12/11/06
- <http://www.modaypunto.com>. Visitado el 12/11/06
- <http://www.gamarraenlinea.com/>. Visitado el 12/11/06



- <http://www.yachay.com.pe/especiales/trabajo/4a.htm>. Visitado el 12/11/06
- www.outsourcing.com. Visitado el 14/11/06
- GRADE. www.grade.org.pe. Visitado el 14/11/04
- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/154/pdf/buch.pdf>
- <http://www.ild.org.pe/homecast.htm>. Visitado el 15/11/07
- http://www.iadb.org/bop/mapping_capital.cfm?language=Sp&parid=4. Visitado el 15/11/07
- Revista Spiegel.
<http://www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,435703,00.html>. Visitado el 06/12/06



10. ANEXOS

ANEXO 1. TABLA N°25

Matriz del comercio mundial de mercancías, por productos y por regiones, 2002-04

(Miles de millones de dólares)

Origen	Destino	Mundo a			América del Norte			América del Sur y Central			Europa		
		2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Mundo													
Textiles		154.30	172.47	194.73	23.87	25.14	28.43	6.66	7.06	8.85	60.64	70.04	77.57
Prendas de vestir		203.04	232.49	258.10	67.32	72.22	77.19	4.97	4.63	5.08	90.59	108.95	121.66
Exportaciones totales de mercancías l		6299.00	7342.00	8907.00	1468.36	1582.82	1852.18	179.18	190.31	242.17	2745.43	3299.19	3956.50
América del Norte													
Textiles		15.06	15.25	16.66	9.72	9.57	10.36	2.62	2.80	3.22	1.18	1.20	1.26
Prendas de vestir		15.77	14.85	14.25	11.86	11.38	10.95	2.83	2.42	2.10	0.44	0.45	0.53
Exportaciones totales de mercancías l		1106.24	1162.96	1324.45	626.47	653.45	742.25	59.26	60.09	71.43	178.44	191.01	215.85

Matriz del comercio mundial de mercancías, por productos y por regiones, 2002-04

(Miles de millones de dólares)

Origen	Destino	Mundo a			América del Norte			América del Sur y Central			Europa		
		2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
América del Sur y Central													
Textiles		1.76	2.06	2.43	0.57	0.64	0.74	0.85	1.04	1.33	0.23	0.25	0.25
Prendas de vestir		10.58	11.06	12.77	9.92	10.37	11.91	0.45	0.42	0.54	0.17	0.20	0.27
Exportaciones totales de mercancías l		187.81	212.93	276.31	70.30	73.46	93.23	42.63	48.89	63.87	38.92	46.08	59.16
Europa													
Textiles		63.56	72.77	80.68	3.88	4.10	4.73	0.48	0.45	0.57	48.68	55.97	61.32
Prendas de vestir		72.38	86.60	95.82	4.73	5.12	5.26	0.25	0.22	0.23	59.80	72.55	80.25
Exportaciones totales de mercancías l		2835.67	3381.75	4031.10	292.96	322.70	367.10	41.46	42.39	50.84	2068.01	2496.70	2972.55

Matriz del comercio mundial de mercancías, por productos y por regiones, 2002-04

(Miles de millones de dólares)

Origen	Destino	Mundo a			América del Norte			América del Sur y Central			Europa		
		2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Comunidad de Estados Independientes (CEI)													
Manufacturas		47.85	63.42	87.93	2.98	3.66	5.91	0.92	1.44	1.58	14.93	19.43	27.51
Exportaciones totales de mercancías l		153.20	194.61	265.71	8.94	12.27	18.18	4.19	4.65	6.33	77.92	96.28	128.93
África													
Manufacturas		39.18	48.59	58.12	3.69	4.38	5.14	0.49	0.56	0.74	21.68	27.75	33.02
Exportaciones totales de mercancías l		140.14	175.16	231.74	20.92	31.01	43.23	2.85	3.79	6.80	70.91	84.79	99.07
Oriente Medio													
Manufacturas		63.43	70.60	86.12	14.54	15.60	17.16	0.83	0.78	1.15	13.84	16.02	20.71
Exportaciones totales de mercancías l		251.22	301.76	389.68	36.85	45.19	55.06	2.37	2.34	3.53	41.34	49.26	64.02
Asia													
Textiles		67.48	75.84	87.76	9.05	10.16	11.97	2.68	2.70	3.65	8.60	10.41	12.28
Prendas de vestir		92.84	106.57	120.67	37.84	41.83	45.85	1.43	1.58	2.19	23.00	27.33	30.89
Exportaciones totales de mercancías l		1624.51	1913.05	2388.37	411.92	444.74	533.13	26.42	28.16	39.37	269.89	335.06	416.92



Matriz del comercio mundial de mercancías, por productos y por regiones, 2002-04

(Miles de millones de dólares)

CEI			África			Oriente Medio			Asia			Destino
2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	Origen
												Mundo
2.71	3.70	4.63	7.28	8.52	10.05	7.94	8.80	10.07	43.59	48.09	53.51	Textiles
3.96	6.09	8.93	2.65	3.31	3.92	4.39	5.21	6.09	26.61	29.61	34.10	Prendas de vestir
98.28	130.47	179.28	136.61	162.84	204.87	172.07	201.15	244.77	1396.38	1661.25	2064.72	Exportaciones totales de mercancías b
												América del Norte
0.03	0.05	0.05	0.07	0.08	0.07	0.13	0.13	0.14	1.31	1.43	1.56	Textiles
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.05	0.06	0.08	0.57	0.52	0.57	Prendas de vestir
4.06	4.06	5.30	11.77	11.94	14.82	20.01	20.68	25.14	205.89	221.44	249.23	Exportaciones totales de mercancías b

Matriz del comercio mundial de mercancías, por productos y por regiones, 2002-04

(Miles de millones de dólares)

CEI			África			Oriente Medio			Asia			Destino
2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	Origen
												América del Sur y Central
0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.08	0.09	0.08	Textiles
0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	Prendas de vestir
2.31	2.83	3.49	4.02	4.85	7.00	3.97	4.16	5.24	21.60	28.46	39.10	Exportaciones totales de mercancías b
												Europa
1.47	1.89	2.32	3.65	4.11	4.43	1.16	1.32	1.60	3.71	4.29	4.88	Textiles
1.75	2.08	2.70	1.19	1.32	1.39	1.21	1.30	1.55	3.08	3.48	3.73	Prendas de vestir
49.49	64.80	88.19	68.29	82.14	97.73	69.19	84.61	104.62	211.80	252.86	307.86	Exportaciones totales de mercancías b

Matriz del comercio mundial de mercancías, por productos y por regiones, 2002-04

(Miles de millones de dólares)

CEI			África			Oriente Medio			Asia			Destino
2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	Origen
												Comunidad de Estados Independientes (C)
13.80	19.79	27.83	1.56	2.03	2.33	2.94	3.39	4.90	10.55	12.36	15.84	Manufacturas
30.68	39.73	55.02	2.58	2.84	4.04	5.75	7.13	9.80	21.34	26.73	35.41	Exportaciones totales de mercancías b
												África
0.06	0.07	0.08	7.27	8.48	9.80	1.28	1.32	1.50	4.13	5.41	6.63	Manufacturas
0.42	0.57	0.72	15.52	18.98	23.14	2.63	2.93	3.36	21.24	26.13	38.87	Exportaciones totales de mercancías b
												Oriente Medio
0.62	0.84	0.89	2.77	3.25	3.75	13.15	14.42	14.09	11.97	14.86	19.97	Manufacturas
0.85	1.13	1.23	9.06	10.50	13.29	20.46	21.88	21.54	117.69	150.86	192.96	Exportaciones totales de mercancías b
												Asia
0.61	1.00	1.28	3.12	3.91	5.09	4.95	5.65	6.66	37.85	41.95	46.59	Textiles
1.99	3.73	5.89	1.13	1.61	2.17	2.73	3.36	3.98	22.87	25.52	29.67	Prendas de vestir
10.48	17.36	25.32	25.36	31.58	44.85	50.07	59.75	75.07	796.82	954.77	1201.30	Exportaciones totales de mercancías b

a Incluye los destinos no especificados.

b Incluye productos no especificados.

Nota: Para las fuentes y los métodos utilizados, véanse las Notas Técnicas.

Fuente: Organización Mundial de Comercio



ANEXO 2

Tabla N°26

Men's Woven Cotton Shirt (Normal Garment Costing - U.S. Import)

Item	Descripción		Valores (\$)	Comentario
1	Fabric		\$3.00	Tela
2	Cut Make and Trim		\$2.00	Proceso de Confección y Avios
3	Quota Cat.340		\$1.80	??
4	FOB Price		\$6.80	Precio FOB
5	Duty (6205.20.20)	19.8% Price FOB	\$1.35	Derechos Aduanas ??
6	Freight		\$0.30	Transporte
7	Clearance and Inland Transport		\$0.14	Despacho aduanas y transporte interno
8	LDP (Landed-Duty-Paid)		\$8.58	???
9	Private Label Importer Markup	30% Wholesale Price	\$3.68	30% del Precio al por mayor
10	Wholesale Price		\$12.26	Precio al por mayor
11	Retail Markup	60% Retail Price	\$18.39	60% del Precio en Tienda
12	Retail Price		\$30.65	Precio Tienda (EE.UU.)

Fuente: Birnbaum's Global Guide to Material Sourcing por David Birnbaum
Comentarios complementarios. Propios

ANEXO 3

Tabla N°27

THE ITALIAN TEXTILE INDUSTRY
(2003-2005) (millions of euros)

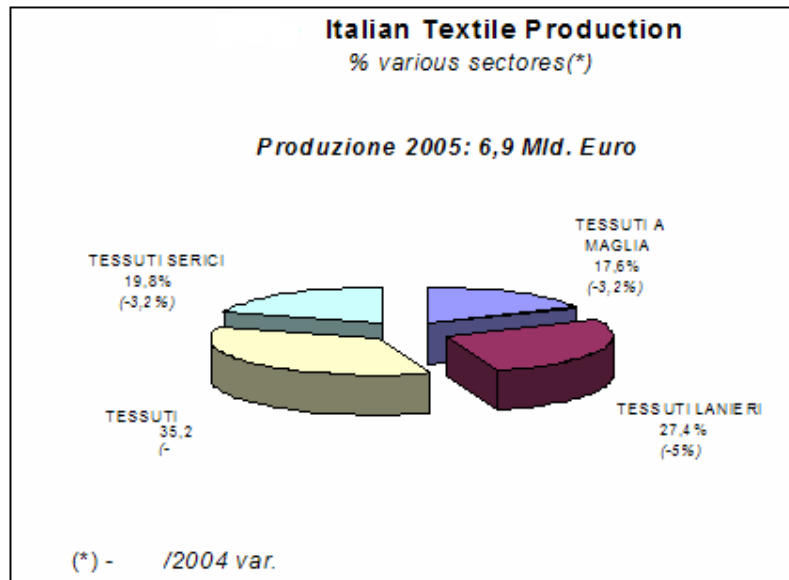
	2003	2004	2005
Fatturato	8942	8939	8593
Var. %		0	-3,9
Valore della produzione	7343	7239	6899
Var. %		-1,4	-4,7
Esportazioni	5140	5206	4932
Var. %		1,3	-5,3
Importazioni	1732	1755	1720
Var. %		1,3	-2
Saldo commerciale	3408	3451	3212
Disponibilità interna	3935	3788	3687
Var. %		-3,7	-2,7
Indicatori Strutturali (%)			
Export / Fatturato	57,5	58,2	57,4
Import / Disponibilità interna	44,0	46,3	46,7

Fonte: SMI-ATI



ANEXO 4

Gráfico N°53



ANEXO 5

Tabla N°28

Italian Textile Production
January-June 2006
(var. %)

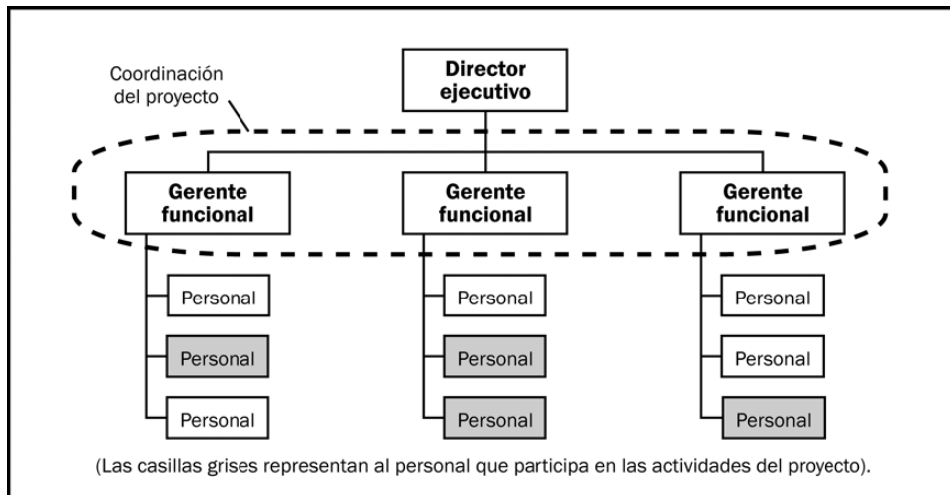
	1° trim. '06	2° trim. '06
Totale tessitura	-4,5	-2,2
di cui:		
tessitura cotoniera	-13,8	-11,8
tessitura laniera cardata	-9,9	-0,9
tessitura laniera pettinata	8,9	14,7
tessitura serica	0,3	-0,5
tessitura a maglia	-2,5	-3,2

Fonte: SMI-ATI su dati ISTAT



ANEXO 6

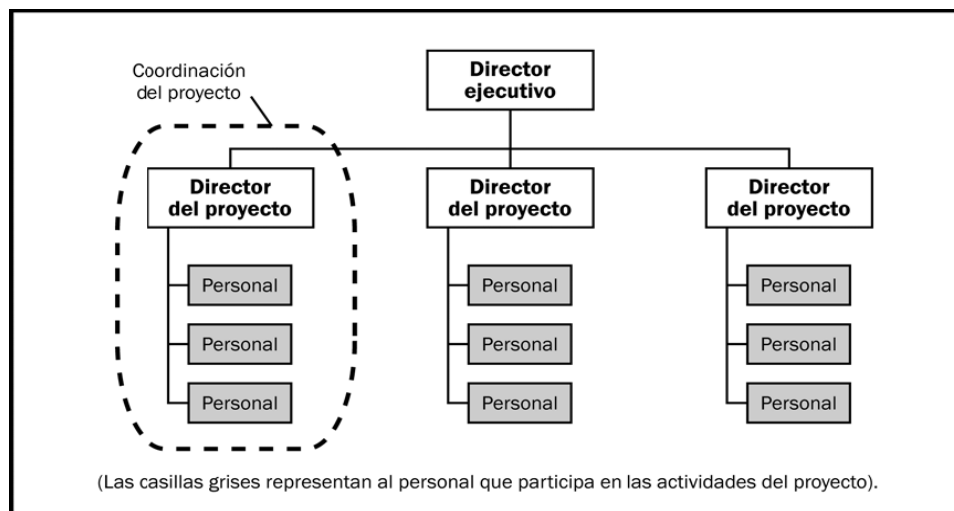
Gráfico N°54 Organización funcional



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.

ANEXO 7

Gráfico N°55 Organización orientada al proyecto

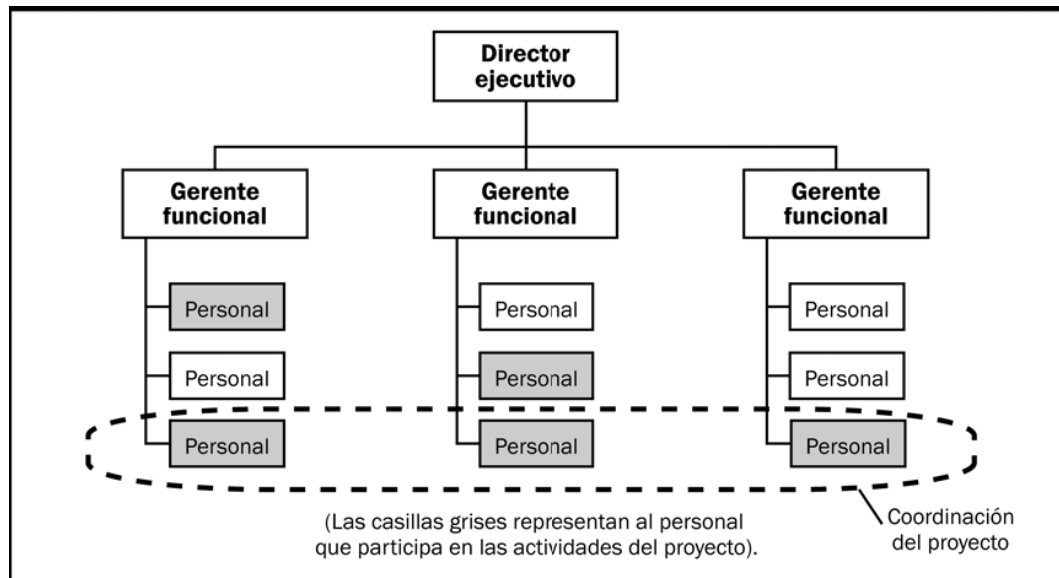


Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.



ANEXO 8

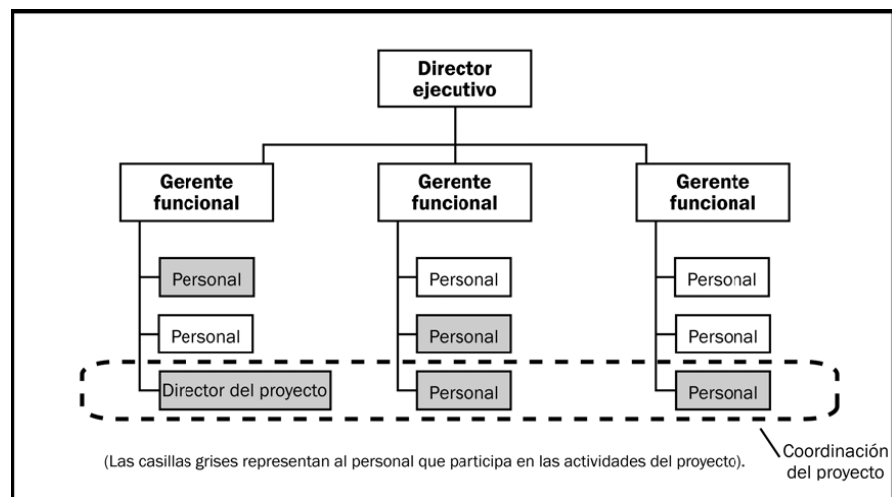
Gráfico N°56 Organización matricial débil



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.

ANEXO 9

Gráfico N°57 Organización matricial equilibrada

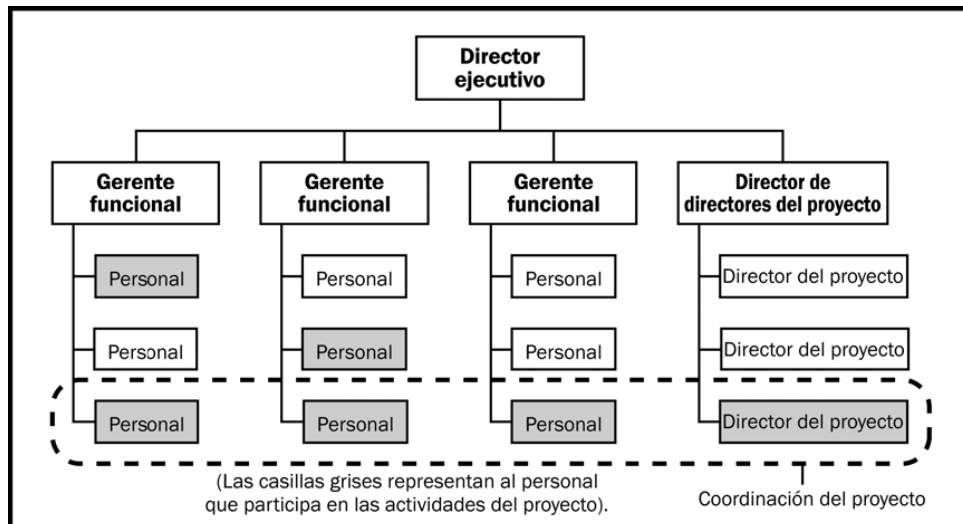


Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.



ANEXO 10

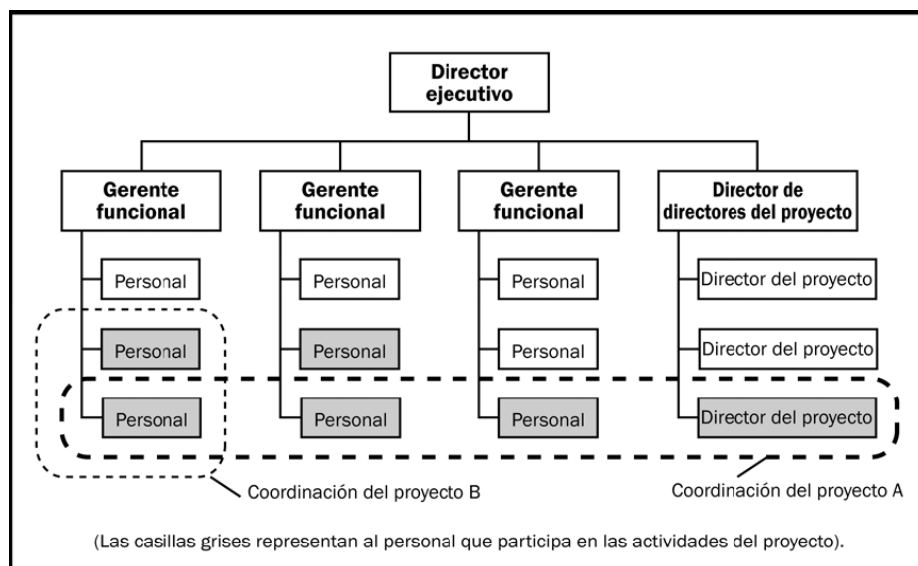
Gráfico N°58 Organización matricial fuerte



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.

ANEXO 11

Gráfico N°59 Organización combinada



Fuente: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición en Español.



ANEXO 12

Tabla N°29

Characteristics of basic and fashion merchandise

	BASIC	FASHION
Product characteristics	Standard Utilitarian Infrequent changes in styling More common in menswear	Individualized (differentiated) Romanced with atmosphere Frequent changes in styling More common in womenswear
Product presentation	Individual items Simple presentation	Coordinated groups Project a fashion image
Inventory control	Steady predictable demand Predictable selection Automated replenishment	Demand peaks followed by obsolescence Ever changing stocks Selection limited by current fashion Zero to zero inventory
Selection proces	Easy price comparisons Comparative shopping	Value difficult to asses Impulse shopping
Appeal to customer	Logical Tangible product Intrinsic value Meeting a need Replacement Price is a major factor	Emotional Intangible fashion image Extrinsic externally created value Creating or directing a need Additional variety Appearance is major selection factor
Characteristics of the firm	Large Automated	Small Labor intensive

Fuente: Going to global: The textile and apparel industry

ANEXO 13

Tabla N°30

Comparación entre Cadenas de Suministro Eficientes y Sensibles

	Cadenas de Suministro Eficientes	Cadenas de Suministro sensibles
Objetivo Principal	Atender la demanda a bajo costo	Respuesta inmediata a la demanda
Estrategia del Diseño de Producto	Maximizar el rendimiento al mínimo costo del producto	Crear modularidad para permitir aplazar la diferenciación del producto
Estrategia de Precios	Bajos márgenes porque el precio es el factor principal para el cliente	Altos márgenes porque el precio no es el factor principal para el cliente
Estrategia de Producción	Bajos costos por medio de una alta utilización	Mantener la flexibilidad de la capacidad bajo resguardo contra la incertidumbre de la demanda/suministro
Estrategia de Inventario	Minimizar el inventario al mínimo costo	Mantener niveles de inventario que permitan convivir con la incertidumbre de la demanda/suministro
Estrategia de Tiempos de Despacho	Reducir pero no a expensas de los costos	Reducir agresivamente aún si los costos son significativos
Estrategia de suministros	Basada en los costos y la calidad	Basada en la velocidad , la flexibilidad ,confiabilidad y calidad

Fuente: Supply Chain Management - International Edition, Sunil Chopra y Peter Meindl, Second Edition



ANEXO 14

Tabla N°31

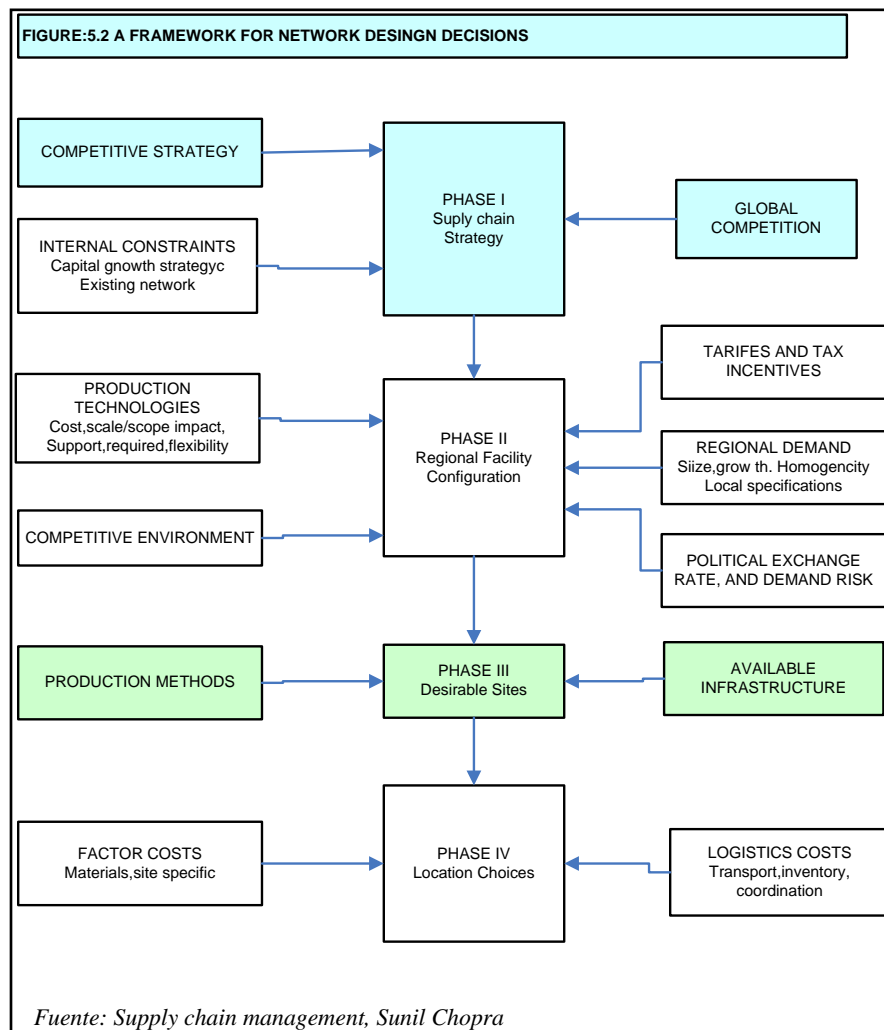
Correlación entre la Demanda Incierta y Otros Atributos

	Baja Incertidumbre	Alta Incertidumbre
Margen de Producto	Baja	Alta
Error promedio de la previsión	10%	40% a 100%
Average stockout rate	1% to 2%	10% to 40%
Average forced season end markdown	0%	10% to 25%

Fuente: Supply Chain Management - International Edition, Sunil Chopra y Peter

ANEXO 15

Tabla N°32





ANEXO 16

Tabla N°33

Importaciones de los Estados Unidos de productos textiles y de confecciones
Data consistente a codigos NAIC:313, 314 y 315
Enero - Diciembre / 2000-2005

	PAIS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Var % 2005/2004	Contrib. % 2005
1	China	10,462,932,733	10,778,824,679	12,147,667,348	14,862,252,660	18,185,529,429	25,948,641,215	42.7	27.2
2	Mexico	10,037,908,868	9,367,285,640	9,053,650,207	8,404,332,513	8,202,536,702	7,625,891,815	-7.0	8.0
3	India	3,138,804,712	3,022,862,129	3,356,397,833	3,641,158,495	4,079,205,498	5,152,329,318	26.3	5.4
4	Hong Kong	4,801,953,980	4,487,936,853	4,078,705,417	3,859,706,297	4,008,359,786	3,626,410,117	-9.5	3.8
5	Canada	3,502,565,970	3,359,612,572	3,404,205,289	3,338,436,918	3,332,468,383	3,115,380,499	-6.5	3.3
6	Indonesia	2,310,535,462	2,450,626,009	2,275,938,499	2,333,352,126	2,593,574,067	3,054,144,594	17.8	3.2
7	Pakistan	1,938,362,149	2,008,516,361	2,107,606,452	2,322,261,546	2,645,781,954	3,011,037,478	13.8	3.2
8	Vietnam	48,104,189	48,948,207	909,141,928	2,413,771,069	2,632,266,951	2,790,926,684	6.0	2.9
9	Honduras	2,422,226,116	2,442,459,148	2,507,899,665	2,575,955,386	2,752,515,668	2,697,658,622	-2.0	2.8
10	Bangladesh	2,211,187,324	2,213,134,401	2,005,301,323	1,960,496,216	2,092,152,771	2,484,827,600	18.8	2.6
11	Italia	2,389,191,689	2,345,435,690	2,320,443,268	2,456,584,568	2,544,292,961	2,413,875,109	-5.1	2.5
12	Tailandia	2,153,587,391	2,148,784,918	2,073,585,849	2,032,898,582	2,180,457,618	2,147,219,473	-1.5	2.2
13	Korea	3,208,336,411	3,072,765,104	3,039,683,441	2,731,821,928	2,763,860,271	2,095,628,577	-24.2	2.2
14	Filipinas	2,051,544,994	2,009,266,397	1,927,921,594	1,972,858,634	1,905,432,808	1,909,131,652	0.2	2.0
15	Rep. Dominicana	2,473,503,686	2,314,460,855	2,202,624,844	2,148,618,775	2,074,362,208	1,861,874,502	-10.2	2.0
16	Guatemala	1,508,114,152	1,642,372,468	1,685,292,765	1,788,589,490	1,972,472,820	1,843,013,500	-6.6	1.9
17	Taiwan	2,832,186,561	2,542,522,221	2,323,949,268	2,289,824,656	2,215,165,653	1,735,293,172	-21.7	1.8
18	Camboya	812,030,031	953,141,039	1,060,102,144	1,251,507,549	1,440,802,399	1,727,524,234	19.9	1.8
19	Sri Lanka	1,597,403,572	1,611,122,794	1,496,244,116	1,498,385,848	1,606,776,260	1,700,919,203	5.9	1.8
20	El Salvador	1,631,960,192	1,666,274,862	1,707,253,499	1,754,094,049	1,755,625,439	1,644,817,402	-6.3	1.7
21	Turquia	1,488,704,736	1,495,554,474	1,718,409,130	1,793,480,461	1,810,224,201	1,639,901,934	-9.4	1.7
22	Macao	1,164,912,422	1,133,100,649	1,147,586,589	1,282,731,333	1,437,767,214	1,200,000,463	-16.5	1.3
23	Jordania	43,103,102	184,557,172	385,184,362	582,765,762	956,513,871	1,083,200,546	13.2	1.1
24	Peru	407,822,392	386,338,536	398,048,106	518,878,815	694,312,038	823,300,297	18.6	0.9
25	Malasia	870,667,596	839,349,170	796,595,931	762,970,782	787,690,676	747,138,750	-5.1	0.7
26	Nicaragua	338,243,062	380,765,306	433,407,570	484,345,594	596,088,577	716,773,606	20.2	0.8
27	Colombia	450,522,821	382,274,559	374,600,455	546,140,648	644,143,602	628,920,362	-2.4	0.7
28	Egipto	518,222,699	508,480,785	471,301,632	529,683,420	561,145,418	612,350,860	9.1	0.6
29	Japon	592,884,777	552,955,942	574,842,410	656,749,037	796,205,076	572,708,274	-28.1	0.6
30-223	Otros	9,909,206,387	9,996,187,804	9,750,705,628	10,351,890,110	10,359,289,936	8,823,627,887	-14.8	0.2
	TOTAL	77,316,730,176	76,345,918,745	77,734,296,564	83,146,545,270	89,627,022,259	95,434,469,750	6.5	100.0

Fuente: Departamento de Comercio de los Estados Unidos
(313) Textiles y telas (hilados e insumos en general)
(314) Textiles accesorios (tapetes, cordeles, bolsas, redes, etc.)
(315) Ropa y accesorios (confecciones)



ANEXO 17

Tabla N°34

Importaciones de los Estados Unidos de productos textiles y de confecciones
Data consistente a codigos NAIC:313, 314 y 315
Enero - Diciembre / 2000-2005

PAIS	NAIC	DESCRIPCION	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Var % 2005/2004	Contrib. % 2005
1 China	313	TEXTILES Y TELAS	405,714,867	327,903,941	456,811,069	529,395,248	666,381,828	960,599,284	44.2	12.9
2 Mexico	313	TEXTILES Y TELAS	559,893,515	478,240,953	512,159,518	498,025,840	561,454,420	580,066,655	3.3	7.8
3 India	313	TEXTILES Y TELAS	263,490,926	202,335,378	228,357,695	247,301,936	261,863,340	300,001,832	14.6	4.0
4 Peru	313	TEXTILES Y TELAS	20,062,396	9,710,889	8,829,420	9,159,224	11,010,732	17,299,969	57.1	0.2
5 Colombia	313	TEXTILES Y TELAS	8,953,924	5,696,660	6,658,451	6,738,862	8,389,822	13,447,220	60.3	0.2
6 El Salvador	313	TEXTILES Y TELAS	8,712,954	9,174,043	6,543,699	5,875,954	8,431,003	5,126,493	-39.2	0.1
Total	313	TEXTILES Y TELAS	1,266,828,581	1,033,061,964	1,219,359,852	1,296,497,064	1,517,531,145	1,876,541,453	23.7	25.2
Otros	313	TEXTILES Y TELAS	5,775,077,784	5,303,108,476	5,558,854,199	5,494,815,900	5,869,194,923	5,576,806,955	-5.0	74.8
Total General	313	TEXTILES Y TELAS	7,041,906,365	6,336,170,340	6,778,214,051	6,791,312,964	7,386,726,068	7,453,348,408	0.9	100.0

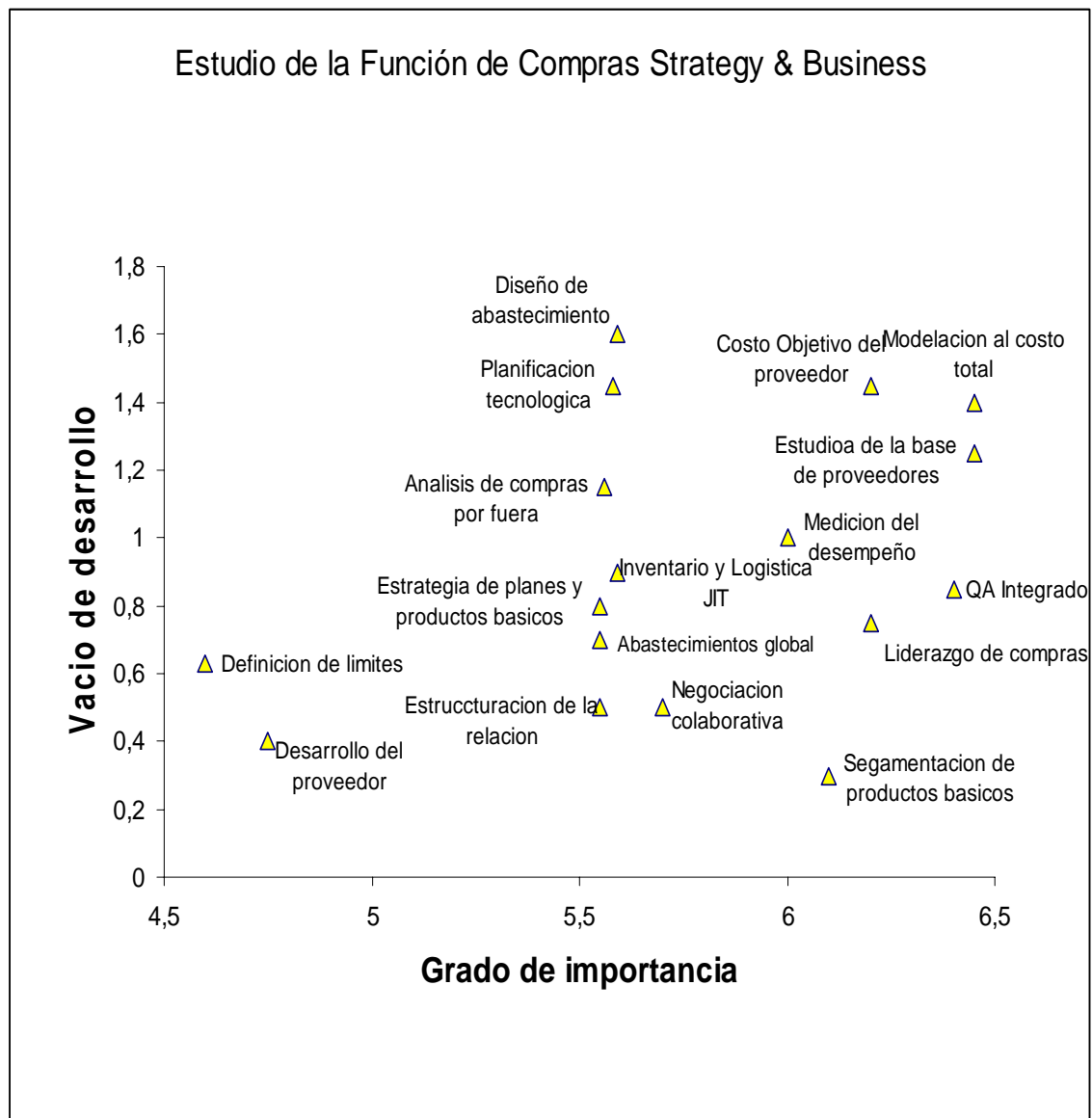
PAIS	NAIC	DESCRIPCION	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Var % 2005/2004	Contrib. % 2005
1 China	314	TEXTILES ACCESORIOS	1,745,448,178	1,853,810,931	2,440,865,257	3,335,595,998	4,412,749,198	5,689,583,904	28.9	42.1
2 India	314	TEXTILES ACCESORIOS	858,987,927	879,271,080	1,064,927,094	1,223,981,741	1,448,961,491	1,694,168,152	16.9	12.5
3 Mexico	314	TEXTILES ACCESORIOS	774,297,076	777,491,190	822,938,819	728,608,696	710,619,335	738,716,428	4.0	5.5
4 Colombia	314	TEXTILES ACCESORIOS	28,485,351	29,876,500	28,889,290	36,667,165	43,082,660	36,392,586	-15.5	0.3
5 El Salvador	314	TEXTILES ACCESORIOS	22,795,203	22,964,101	25,246,116	28,314,973	25,355,706	20,134,162	-20.6	0.1
6 Peru	314	TEXTILES ACCESORIOS	2,692,716	3,420,707	3,112,068	2,944,031	4,540,372	4,423,444	-2.6	0.0
Total			3,437,706,451	3,566,834,509	4,385,978,644	5,356,112,604	6,645,308,762	8,183,418,676	23.1	60.6
Otros			3,909,503,902	4,013,617,448	4,256,925,063	4,500,394,298	5,061,913,638	5,324,843,465	5.2	39.4
Total General			7,347,210,353	7,580,451,957	8,642,903,707	9,856,506,902	11,707,222,400	13,508,262,141	15.4	100.0

PAIS	NAIC	DESCRIPCION	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Var % 2005/2004	Contrib. % 2005
1 China	315	ROPA Y ACCESORIOS	8,306,769,688	8,597,109,807	9,249,991,022	10,997,261,414	13,106,398,403	19,298,458,027	47.2	25.9
2 Mexico	315	ROPA Y ACCESORIOS	8,703,718,277	8,111,553,497	7,718,551,870	7,177,697,977	6,930,462,947	6,307,108,732	-9.0	8.5
3 India	315	ROPA Y ACCESORIOS	2,016,325,859	1,941,255,671	2,063,113,044	2,169,874,818	2,368,380,667	3,158,159,334	33.3	4.2
4 El Salvador	315	ROPA Y ACCESORIOS	1,600,452,035	1,634,136,718	1,675,463,684	1,719,903,122	1,721,838,730	1,619,556,747	-5.9	2.2
5 Peru	315	ROPA Y ACCESORIOS	385,087,281	373,206,940	386,106,618	506,775,560	678,780,934	801,576,864	18.1	1.1
6 Colombia	315	ROPA Y ACCESORIOS	413,083,546	346,701,399	339,052,714	502,734,621	592,671,120	579,080,556	-2.3	0.8
Total			21,425,416,686	21,003,964,032	21,432,278,952	23,074,247,512	25,398,512,801	31,763,940,280	25.1	42.7
Otros			41,502,196,772	41,425,330,415	40,880,899,852	43,424,475,889	45,134,558,986	42,708,916,916	-5.4	57.3
Total General			62,927,613,458	62,429,294,447	62,313,178,804	66,498,723,401	70,533,071,787	74,472,857,196	5.6	100.0



ANEXO 18

Gráfico N°60

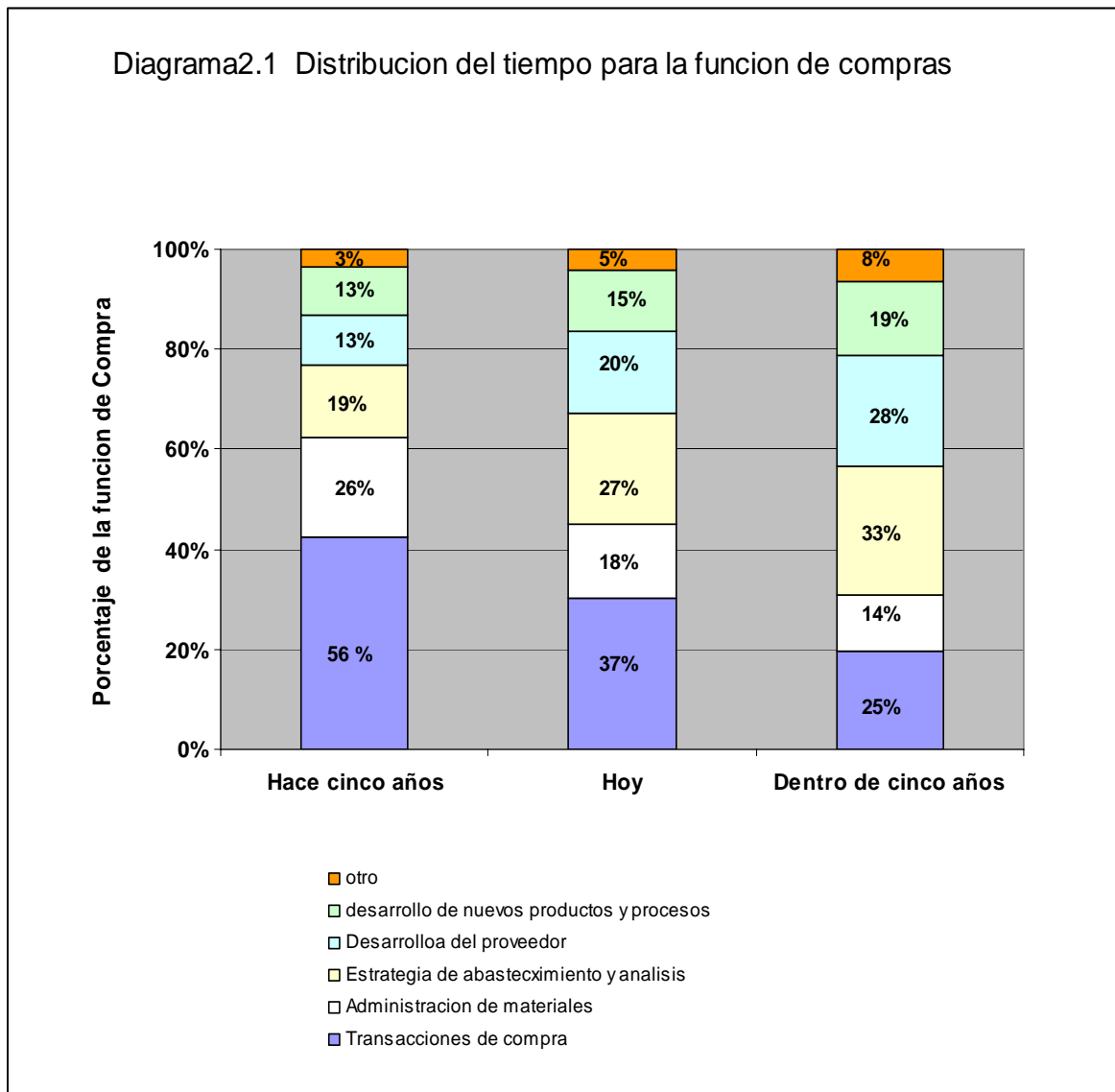


Fuente: Estudio de Strategy & Business. Alianzas Estratégicas con Proveedores, Timothy M.Laseter



ANEXO 19

Gráfico N°61

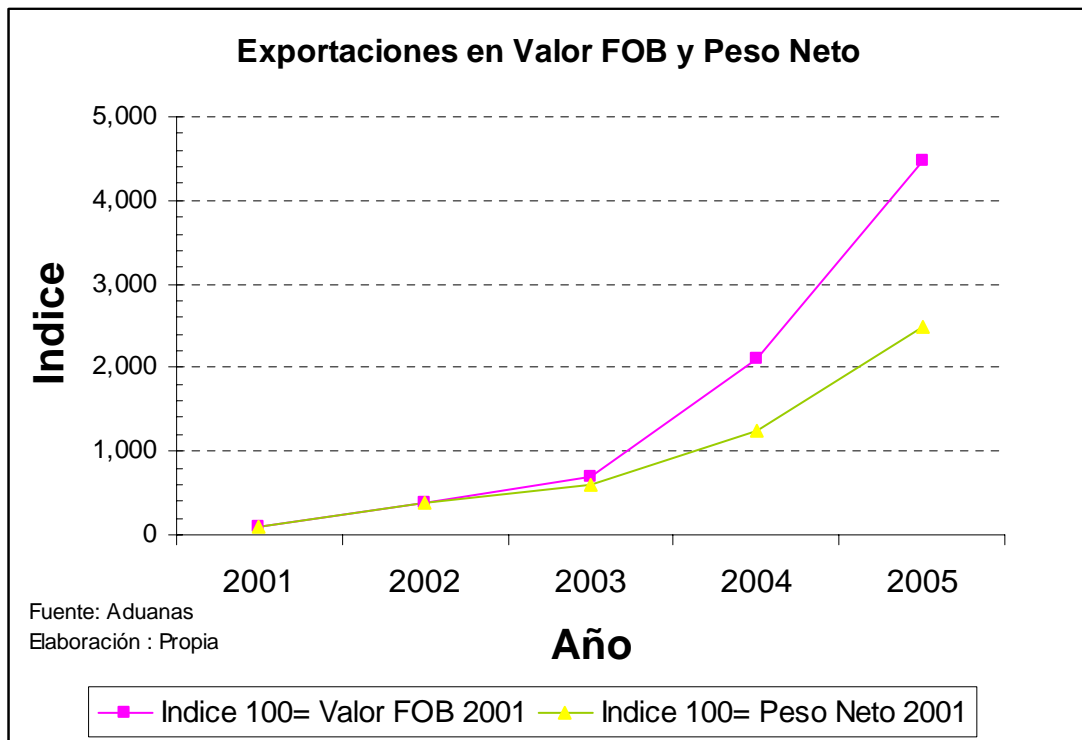


Fuente: Estudio de Strategy & Business. Alianzas Estratégicas con Proveedores, Timothy M.Laseter



ANEXO 20

Gráfico N°62





ANEXO 21

TABLA N°35

U.S. Apparel Imports - 1996 - 2006

Square Meter Equivalents (SMEs), % Change & Share of Total are Based on January - October 2006 Data
 Top 30 Based on January - October 2006 Data, December 12, 2006



Rank	Country	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Jan - Oct 2005	Jan - Oct 2006	% Change 05-06	Share of Total Imports
									Actual Square Meter Equivalents (SMEs)						
1	World	9,658,472,153	11,349,130,157	12,886,669,450	14,102,856,500	16,035,348,460	16,103,471,620	17,255,967,431	18,865,746,134	19,550,955,982	22,009,812,086	18,445,258,801	19,030,500,943	2.1%	100.0%
	China	862,062,184	947,375,650	910,406,923	910,406,923	929,152,283	978,979,534	1,056,617,418	1,289,847,418	1,592,522,846	1,830,126,857	1,932,309,339	2,063,827,183	4.5%	28.2%
	Mexico	1,099,223,878	1,555,103,373	1,984,577,186	2,306,887,761	2,506,814,253	2,560,141,664	2,157,165,944	1,985,210,937	1,703,430,351	1,450,257,974	1,263,827,183	1,113,033,136	-12.9%	11.6%
	Bangladesh	529,422,311	671,762,868	748,962,416	773,077,067	866,611,942	927,717,083	913,029,078	941,664,939	1,024,576,783	1,124,009,783	1,248,576,909	1,113,033,136	-17.3%	11.6%
	Honduras	326,507,029	428,982,195	508,860,416	572,077,067	666,611,942	727,717,083	713,029,078	741,664,939	793,576,783	845,609,783	907,526,909	851,769,780	-7.6%	8.9%
	Indonesia	329,938,476	393,563,857	433,681,756	440,691,757	522,035,969	593,735,965	641,644,591	611,857,678	533,389,458	453,451,111	362,626,580	351,570,720	-24.4%	3.6%
	Vietnam	13,952,264	14,550,789	16,970,607	21,065,084	29,991,310	20,069,536	319,175,252	777,054,818	801,367,938	669,983,202	817,485,564	861,570,720	22.0%	8.9%
	India	301,013,560	318,583,772	364,260,332	376,091,235	402,810,904	508,714,904	530,056,010	569,338,478	790,157,924	668,185,364	716,204,354	716,204,354	7.6%	7.4%
	El Salvador	2,402,168	30,155,251	104,579,770	172,696,133	253,651,573	335,609,485	439,861,538	534,632,900	709,952,660	979,676,715	716,334,600	22,658,000	3.1%	0.2%
	Cameroon	267,314,233	433,163,314	489,603,557	601,720,003	713,248,492	723,830,549	779,179,609	866,333,560	862,634,469	865,968,921	715,614,918	600,323,732	-16.1%	6.2%
	Paraguay	161,287,484	193,655,681	214,783,978	237,014,117	330,235,966	347,069,357	345,065,241	443,627,117	519,292,124	577,841,873	482,474,361	570,051,725	18.2%	5.9%
	Philippines	440,260,670	445,268,293	474,931,509	505,892,007	529,911,730	553,268,597	585,530,151	545,572,036	513,272,965	518,712,943	430,839,310	509,553,605	18.3%	5.3%
	Dominican Rep.	653,117,434	796,203,546	831,566,516	857,517,155	836,581,730	753,095,407	720,020,454	750,160,221	761,412,771	715,453,370	602,804,386	454,684,760	-17.9%	4.7%
	Hong Kong	339,860,059	283,767,146	334,899,716	384,756,444	469,665,574	450,268,181	406,159,766	533,100,730	536,754,227	450,544,333	487,637,333	487,637,333	7.0%	5.2%
	St. Lucia	252,214,444	324,045,593	327,451,126	327,066,014	303,685,983	303,351,192	353,869,073	355,030,706	415,007,263	457,760,865	383,624,187	316,457,400	-17.8%	3.3%
	Guatemala	503,101,282	346,431,551	346,431,551	346,431,551	346,431,551	346,431,551	346,431,551	346,431,551	346,431,551	346,431,551	346,431,551	346,431,551	0.0%	3.6%
	Burkina Faso	573,742,552	595,585,658	620,551,651	637,434,589	676,736,564	614,130,450	575,294,273	540,776,657	571,988,660	391,478,081	333,104,769	313,697,074	-5.6%	3.3%
	South Korea	267,221,784	320,454,853	450,074,848	537,895,966	567,153,335	631,956,631	649,553,667	575,584,976	524,399,144	355,354,081	301,182,583	272,139,507	-9.6%	2.8%
	Jordan	1,326,638	1,064,033	1,104,949	1,206,643	1,304,464	1,402,122	1,500,000	1,600,000	1,700,000	1,800,000	1,900,000	2,000,000	5.3%	0.0%
	Madagascar	84,326,638	176,460,466	207,231,312	210,971,863	254,444,666	251,863,144	318,078,659	318,078,659	318,078,659	318,078,659	318,078,659	318,078,659	0.0%	0.3%
	Costa Rica	266,287,534	301,939,014	306,866,346	345,713,288	350,397,476	349,865,650	381,585,172	331,953,073	300,657,473	287,173,153	247,111,356	247,111,356	0.0%	3.1%
	Nicaragua	37,265,830	47,341,033	55,781,690	66,125,199	64,995,526	95,676,722	120,137,149	150,234,953	175,237,103	203,877,449	166,801,484	207,185,596	24.2%	1.1%
	Malaysia	137,147,434	134,963,744	152,860,814	178,691,257	201,847,035	196,336,245	192,574,645	191,439,046	173,429,442	151,343,161	173,429,442	206,634,574	19.3%	1.1%
	Thailand	36,247,313	77,840,352	112,876,659	126,371,353	105,007,436	108,964,497	136,659,076	153,573,362	204,959,684	165,107,390	205,600,639	24.3%	1.1%	
	EU25	86,249,603	93,144,957	108,116,449	114,364,444	134,462,734	126,367,224	139,070,490	136,068,633	164,667,694	138,484,387	171,534,050	23.9%	0.9%	
	Turkey	449,916,208	174,149,010	202,562,071	229,545,127	297,706,150	305,709,052	346,860,694	373,531,698	307,402,614	239,396,533	208,916,008	159,792,758	-23.6%	0.8%
	Canada	139,905,642	186,095,742	232,776,052	269,495,374	300,072,468	281,195,542	269,558,439	244,082,666	199,526,502	160,709,044	137,319,440	137,319,440	-14.6%	0.7%
	Colombia	69,371,805	84,314,550	93,069,649	94,217,378	94,694,316	75,972,753	95,909,903	120,993,830	138,453,741	126,289,543	106,906,642	96,274,678	-15.6%	0.5%
	Lesotho	15,466,719	21,311,661	23,954,559	25,803,509	34,365,207	50,869,533	64,447,017	103,864,972	111,162,852	96,260,964	78,520,795	81,556,600	3.3%	0.4%
	Peru	15,965,132	22,329,085	26,124,785	43,972,812	53,141,716	50,529,591	56,648,058	65,190,546	66,179,318	94,551,953	79,162,076	79,162,076	0.0%	0.4%
	CAFTA	1,973,993,442	2,542,489,063	2,756,356,451	3,118,904,823	3,376,666,866	3,431,243,515	3,494,490,213	3,865,186,302	3,750,833,377	3,767,313,907	3,145,691,429	2,851,886,679	-9.3%	15.0%
	AGOA	94,504,592	107,985,658	117,091,023	126,203,251	164,151,071	215,417,191	277,231,630	306,786,976	440,300,460	379,766,669	319,253,165	274,527,440	-14.0%	2.9%
	Other	91,056,011	115,126,642	121,565,652	148,209,696	158,156,991	141,565,998	152,850,743	166,744,864	238,173,624	200,676,010	181,145,254	181,145,254	-9.6%	1.9%

CAFTA = The six countries of the U.S. Central America-Dominican Republic Free Trade Agreement - Costa Rica, the Dominican Republic, El Salvador, Guatemala, Honduras, and Nicaragua.
 AGOA = The sub-Saharan African countries under the African Growth and Opportunity Act.
 Anean = The four countries covered by the Anean Trade Promotion & Drug Eradication Act (ATPDEA) - Bolivia, Colombia, Ecuador, and Peru.
 Source: U.S. General Imports, Office of Textiles & Apparel (OTEXA), U.S. Department of Commerce, <http://www.oteva.ta.doc.gov>.



ANEXO 22 TABLA N°36

U.S. Apparel Imports - 1996 - 2006

In Actual U.S. Dollars, % Change & Share of Total are Based on January - October 2006 Data
Top 32 Based on January - October 2006 Data, December 12, 2006



Table with columns: Rank, Country, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, Jan - Oct 2005, Jan - Oct 2006, % Change of Total 05-06, Share Imports. Rows include World, China, Mexico, Indonesia, Vietnam, Korea, Hong Kong, Bangladesh, Honduras, Cambodia, Philippines, Thailand, Sri Lanka, Guatemala, Dominican Rep, El Salvador, Jordan, Mexico, Canada, Taiwan, South Korea, Nicaragua, Peru, Turkey, Malaysia, Egypt, Colombia, Costa Rica, Haiti, Lesotho, Kenya, CAFTA, Andean, AGOA, and AFTA.

CAFTA - The six countries of the Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement - Costa Rica, the Dominican Republic, El Salvador, Guatemala, Honduras, and Nicaragua.
AGOA - The sub-Saharan African countries under the African Growth and Opportunity Act.
Andean - The four countries covered by the Andean Trade Promotion & Drug Eradication Act (ATPDEA) - Bolivia, Colombia, Ecuador, and Peru.
Source: U.S. General Imports, Office of Textiles & Apparel (OTEXA), U.S. Department of Commerce, <http://www.dcoea.usa.gov>.