



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA
EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN LA
INDUSTRIA DE CONFECCIONES DE UNIFORMES ESCOLARES, CHICLAYO.**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Empresarial

AUTOR:

Sandra Elisa, Mago Córdova (ORCID: 0000-0003-1772-2272)

ASESOR:

Mg. Oliver Vásquez Leyva (ORCID: 0000-0003-4425-0688)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Estrategia y Planeamiento

CHICLAYO - PERÚ

2019

Dedicatoria

Principalmente dedico este trabajo a Dios por darme las fuerzas de seguir adelante, a mi madre Juana Córdova y mi padre Segundo Mago por ser el empuje, el motivo y las personas que siempre han creído en mí, por su eterno amor y apoyo incondicional. A mi hermano Alejandro Mago que, aunque ya no vivamos juntos, siempre será mi ejemplo para seguir.

Sandra Mago Córdova.

Agradecimiento

Agradecida principalmente con Dios por darme las fuerzas y ganas de seguir adelante cuando ya me daba por vencida, por iluminarme y guiarme siempre. Agradecida con mis padres y mi hermano por el apoyo, la confianza, el amor incondicional y sobre todo por ser el motivo de querer superarme. A mis abuelos y tíos por sus anhelos de que sea una gran profesional, por sus consejos y apoyo.

A mi gran amiga Olenka por su confianza y ánimos constante, por siempre estar dispuesta ayudarme y recalcarme que cuento con ella siempre. A mi amigo Victor a pesar de disponer con poco tiempo, siempre me brindó su apoyo y ánimos para seguir adelante.

Agradezco la confianza, apoyo y enseñanzas de mis profesores, principalmente Oliver Vásquez, Carlos Otero, Richard Herrera y Franklin Guerrero

Sandra Mago Córdova.

Página del Jurado

Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Sandra Elisa Mago Córdova, estudiante de la Escuela Profesional de Ingeniería empresarial de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 70914359, con el trabajo de investigación titulada, Plan estratégico para la mejora de la competitividad en la industria de confecciones de uniformes escolares, Chiclayo.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El trabajo de investigación es mi autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes utilizadas. Por lo tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El trabajo de investigación no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de oro), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo 09 de diciembre, 2019

Nombres y apellidos: Sandra Elisa Mago Córdova

DNI: 70914359

Firma:



Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	20
2.1. Diseño de investigación	20
2.2. Variables, operacionalización	20
2.2.1. Operacionalización.....	21
2.3. Población y muestra, selección de la unidad de análisis	23
2.3.1. Población	23
2.3.2. Muestra.....	23
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	24
2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	24
2.4.2. Validez y Confiabilidad.....	24
2.5. Métodos de análisis de datos	25
2.6. Aspectos éticos	25
III. RESULTADOS	26
IV. DISCUSIÓN.....	175
V. CONCLUSIONES	181
VI. RECOMENDACIONES	183

REFERENCIAS	184
ANEXOS	195
Acta de Aprobación	198
Reporte Turnitin.....	199
Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV.....	200
Autorización de versión final del trabajo de investigación	201

Índice de tablas

Tabla 1: Niveles de la planeación en una organización	10
Tabla 2: Clasificación del plan estratégico.....	13
Tabla 3: Estructura para la elaboración del plan estratégico según Idalberto Chiavenato	16
Tabla 4: Operacionalización de la variable dependiente.....	21
Tabla 5:Matriz del interés nacional.....	50
Tabla 6: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	77
Tabla 7:Matriz de perfil competitivo	81
Tabla 8:Composición del uniforme escolar.....	85
Tabla 9: Precio de uniformes escolares.....	86
Tabla 10: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	96
Tabla 11: Matriz de interés de la organización (MIO).....	104
Tabla 12:Matriz FODA	108
Tabla 13:Matriz PEYEA	110
Tabla 14: Matriz de decisión de estratégicas.....	118
Tabla 15: Matriz MCPE.....	121
Tabla 16: Matriz de decisión estratégica (MDE).....	123
Tabla 17: Matriz de Ética	124
Tabla 18: Matriz de estrategias retenidas y de contingencia (MERC).....	126
Tabla 19: Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo.....	127
Tabla 20: Matriz de posibles competidores.....	128
Tabla 21: Recursos humanos	132
Tabla 22: Eventos gratuitos anuales.....	133
Tabla 23: Agremiar productores	133
Tabla 25:Reducción de informalidad	134
Tabla 26: Participación en el mercado	134
Tabla 27:Incremento de productividad	135
Tabla 28: Clientes internacionales	135
Tabla 29: Estándares de calidad	136
Tabla 30: Exportación de prendas.....	136
Tabla 31: Ficha de indicador eventos gratuitos	137
Tabla 32: Ficha de indicador productores agremiados.....	138
Tabla 33: Ficha de indicador reducción de informalidad.....	139

Tabla 34: Ficha de indicador incrementar la participación anual	140
Tabla 35: Ficha de indicador incrementar la productividad	141
Tabla 36: Ficha de indicador clientes internacionales	142
Tabla 37: Ficha de indicador estándares de calidad.....	143
Tabla 38: Ficha de indicador índice de informalidad.....	144
Tabla 39: Participación en eventos	151
Tabla 40: Agremiar productores	152
Tabla 41: Incremento de productividad	153
Tabla 42: Exportaciones de los productores.....	154
Tabla 43: Estándares de calidad	155
Tabla 44: Búsqueda de clientes internacionales	155
Tabla 45: Reducción de la informalidad anual	156
Tabla 46: Incremento de la participación del mercado	157
Tabla 47: Tablero de control y acciones	165
Tabla 48: Situación deseada	166
Tabla 49: Presupuesto por estrategias	167
Tabla 50: Presupuesto por mes	168
Tabla 51: Costo beneficio del plan estratégico.....	168
Tabla 52: Comparación de metodologías.....	177
Tabla 53: Selección de la metodología	178
Tabla 54: Valoración de la metodología	178

Índice de figuras

Figura 1: Las cinco fuerzas competitivas de Porter	15
Figura 2: Proceso de planeamiento estratégico y Balanced Scorecard de una unidad estratégica	17
Figura 3: Etapas del proceso estratégico	18
Figura 4: Principales destinos de exportación según el negocio.....	34
Figura 5: Top de los 10 exportadores de las prendas de vestir	35
Figura 6: Localización de la ciudad de Chiclayo.	38
Figura 7: Índice de competitividad Regional.....	39
Figura 8: Entorno económico	40
Figura 9: Características de la visión	42
Figura 10: Características de la misión.	43
Figura 11: Finalidad de los valores	44
Figura 12: Código de ética de la industria.....	46
Figura 13: Políticas y funciones para el 2030.....	51
Figura 14: Total de población y tasa de crecimiento anual	52
Figura 15: Ubicación geográfica del Perú.....	53
Figura 16: Geografía y clima.....	54
Figura 17: Ranking de Perú en el WEF.....	55
Figura 18: Organización del estado peruano	59
Figura 19: Exportación FOB, según sector económico: febrero 2019	64
Figura 20: Resultados 2018 del reporte global de competitividad.....	66
Figura 21: Ranking Multilatinas 2016	67
Figura 22: Colocaciones totales y cartera morosa	70
Figura 23: PEA ocupada según la rama y actividad económica	70
Figura 24: Tasa de empleo formal e informal	71
Figura 25: Evolución de la pobreza 2007 – 2018	72
Figura 26: Estructura del gasto según los 12 grupos.....	73
Figura 27: Cambio en la población según ingresos	74
Figura 28: Insumos para la elaboración de los uniformes	88
Figura 29: Máquinas costura recta	89
Figura 30: Máquina ojaladora.....	89
Figura 31: Máquina remalladora.....	90
Figura 32: Flujo de diagrama del proceso de prendas	92

Figura 33: Planta de un taller de confección	93
Figura 34: EBR pública y privada	101
Figura 35: EBR urbana y rural	101
Figura 36: Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción).....	111
Figura 37: Matriz BCG	112
Figura 38: Matriz interna externa (MIE).....	114
Figura 39:Matriz interna externa (MGE)	116
Figura 40: Planeamiento de la estructura organizacional.....	147
Figura 41: Participación en eventos	152
Figura 42: Agremiar anualmente a productores	152
Figura 43: Incrementar productividad.....	153
Figura 44: Incremento de las exportaciones	154
Figura 45: Estándares de calidad	155
Figura 46: Búsqueda de clientes internacional	156
Figura 47: Reducción de informalidad.....	157
Figura 48: Incrementar la participación del mercado.....	158
Figura 49: Mapa estratégico	159
Figura 50: Modelo secuencial del proceso estratégico.....	179

Resumen

La presente investigación tiene como principal objetivo, elaborar un plan estratégico para la mejora de la competitividad en la industria textil de uniformes escolares, Chiclayo. Se hizo uso de las encuestas y entrevistas para poder analizar la situación actual de la industria de confecciones de uniformes escolares, conocer sus ingresos, la proyección que tienen los productores sobre la industria, sus valores, fortalezas, formalización de las empresas entre otros aspectos, la investigación tuvo una muestra de 213 empresas de la ciudad de Chiclayo. Se planteó la misión, visión, valores y código de ética a través de lo manifestado por los productores y también se planteó el organigrama.

Para el desarrollo de la propuesta se utilizó la metodología del Doctor Fernando D'Alessio que cuenta con diez capítulos realizando diferentes matrices como: MEFI, MEFE, MFODA MPC, MIO, MBCG, MPEYEA, MDE, MCPE, ME, MDE, MERC con la finalidad de poder analizar y establecer estrategias factibles de realizar para mejorar la competitividad de la industria de confecciones de uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo. Por ende, se llega a la conclusión que, mediante la elaboración de un plan estratégico con ayuda de objetivos a corto plazo enfocados a alcanzar los objetivos a largo plazo se llegará a mejorar la competitividad de la industria.

Palabras claves: Plan estratégico, industria de confecciones, competitividad y estrategias.

Abstract

The main objective of this research is to develop a strategic plan to improve competitiveness in the textile industry of school uniforms, Chiclayo. Surveys and interviews were used to analyze the situation of the school uniform manufacturing industry, know their economy, their sale projection that producers have about the industry, their values, strengths, formalization of companies among other aspects, the investigation had test of 213 companies from Chiclayo. The mission, vision, values and code of ethics were raised through what was expressed by the producers and the organization chart was also raise.

To develop the proposal, we used the methodology of Dr. Fernando D'Alessio, who has ten chapters about different publications such as: MEFI, MEFE, MFODA MPC, MIO, MBCG, MPEYEA, MDE, MCPE, ME, MDE, MERC with the purpose of being able to analyze and establish feasible strategies to be carried out to improve the competitiveness of the school uniform clothing industry in Chiclayo City. The conclusion is that, we develop a strategic plan with the help of short-term objectives focused on achieving long-term objectives, the competitiveness of the industry will be improved.

Keywords: Strategic plan, clothing industry, competitiveness and strategies.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día hablar de competitividad, es una capacidad que toda empresa desea y trabaja en conseguirlo, con la finalidad de obtener beneficios a futuro, porque es un factor indispensable para el desarrollo eficaz del negocio y de esta manera mantenerse en un mercado tan cambiante. Para llegar a obtener resultados positivos es necesario tener un equipo comprometido y dinámico que conozcan las necesidades y que estén dispuestos apostar y adaptarse a los cambios constantes del mercado con el fin que la organización sea cada vez más competitiva. Las empresas del rubro de confecciones van creciendo, pero en un mercado informal, es una actividad comercial eficaz acompañadas por ausentes estrategias empresariales, sin embargo, han obtenido un desarrollo que ha superado expectativas.

EAE Business School (2019), la producción mundial se está dirigiendo para Asia, un país con gran crecimiento económico, sin embargo, China es quien tiene ventaja y lidera el sector porque ha hecho de este cuna de su progreso, de la misma forma países como Indonesia, Pakistán, Bangla Desh, India, Filipinas, Vietnam, trabajando día y noche para producir las grandes cantidades que exportan, la gran ventaja es que China cuenta con un modelo planteado que se ha tratado de imitar por sus principales competidores, este modelo se trata de producir tejidos baratos con mano de obra poca calificada, contar con acuerdos con marcas que desarrollen su producción a menos costos y crear marcas locales, es por eso que su meta de China es controlar sus productos con la estrategia “one road, one belt”.

No obstante, Textile Today (2018), la industria textil es el más importante en la economía de Vietnam porque esta industria otorga oportunidad de trabajo y a través de ello pueden cubrir las carencias que sufren. En la actualidad existe 6.000 empresas que trabajan con un total de 2,5 millones de empleados. En el 2016 China ocupó el primer lugar como país exportador de prendas de vestir, seguido de Bangladesh y por último Vietnam representando el 16% de las exportaciones totales de prendas de vestir.

Vietnam exporta a 180 países, realiza envíos para Japón, Corea del Sur, Europa y EE. UU, sin embargo EE. UU se ha mantenido como el mayor consumidor, seguido de Europa, lo que ha llevado a un rápido crecimiento de las exportaciones de las prendas de vestir y la industria textil.

Por otro lado, Clio América (2018), el sector textil en Colombia representa un sector productivo, consolidado y posicionado tanto internacional como a nivel nacional, el reconocimiento se da gracias al valor agregado de sus telas, calidad de confección, innovación, mano de obra local y diseño. Sin embargo, ha presentado distintas dificultades en los últimos años que ha puesto en riesgo la productividad y competitividad del sector, generadas por reformas tributarias, competencias desleales, contrabando, lavado de activo que viene afectando al sector. Estos cambios han generado el rediseño de las estructuras organizacionales y productivas para poder llegar a niveles satisfactorios de competitividad, para que de esta manera se pueda sobrevivir en un mercado que demanda gran variedad de productos con ciclo de vida cada vez menores. Es por esto, por lo que se deben de plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo, con el fin de mejorar la productividad y competitividad del sector.

En el Perú a través de la revista el Comercio (2019), el rendimiento que obtuvo Perú a comparación con los últimos años es totalmente distinto, este problema nace por la crisis que surgió en Estados Unidos y en Venezuela, debido que estos países representaban un mercado de 600 millones de dólares para los exportadores peruanos, sin embargo se está operando en la recuperación de mercados como Estados Unidos, Europa y países estratégicos, pese a todo el sector presentó un crecimiento del 10% de los envíos textiles y confecciones este año, este avance se da gracias a la recuperación del principal mercado de valor agregado que es Estados Unidos.

Así mismo, Gestión (2018), a través de la consultora Arellano menciona que, la exportación de confecciones estaría dando un giro importante para beneficio del país, pero se debe tener en cuenta que competimos con grandes países y para ser

competitivos debemos mejorar factores como la productividad y sobre todo combatir la informalidad, que ocupa el 75% del mercado de las confecciones y el 25% es formal, en este último mercado existe mejor productividad y competitividad, porque trabajan en temas de automatización, capacitación de personal y hacen uso de tecnología, importando maquinaria por 2 mil millones de dólares involucrando a 46 mil empresas que dan servicios a las 2500 empresas que se dedican a exportar, la suma de estos factores han beneficiado a este mercado y ha generado mayor empleo.

La revista de investigación de UNMSM (2017), el sector textil de confecciones engloba diferentes actividades desde el tratamiento de las fibras naturales hasta la confección de las prendas de vestir y otros artículos a fines. En el Perú la industria no se caracteriza por tener precios bajos y este factor ha sido determinante para su desarrollo, por ejemplo: una prenda de Nicaragua se desembolsa 2,17 dólares, por una prenda de Honduras 2,56 dólares, por una prenda del Salvador 2,80 dólares y por una prenda peruana se paga 6,18 dólares, donde existe una marcada diferencia. Es de suma importancia para las organizaciones del país recuperar el mercado perdido, sin embargo, pese a las circunstancias la industria textil y de confecciones ha seguido exportando y se ha incrementado la productividad en el año 2015 – 2016 pero no de la manera deseada porque las utilidades fueron mínimas. Otro aspecto para mencionar es que, las MYPE emplean el 59% de la PEA y un porcentaje de ellas son de baja productividad, es decir, bajo ingreso por persona o pocas ventas por persona y además son informales.

Por otro lado, el portal de revistas Ulima (2017), las MYPES representan el 99.5% del sector empresarial en el país, donde el rubro de confecciones es la actividad más importante con un 16.5% de empresas en la fabricación de prendas de vestir, donde la mayor parte de ellas están ubicadas en Lima (47.8%), contribuyendo al crecimiento de la productividad y al comercio internacional. La abundante participación en la red empresarial se da por la razón de sobrevivir ante la falta de empleo, lo que conlleva a estas empresas a ser vulnerables y a tener desventaja ante al acceso de información, al crédito, personal calificado, mala gestión e informalidad,

dichos obstáculos dificultan el desarrollo competitivo y como resultado de estas debilidades conducen a que los empresarios no cuenten con una visión a futuro que ayude a establecer planes de crecimientos, la necesidad de crear e innovar productos, abastecerse de tecnología, contar con un ambiente apropiado, etc. Sin embargo, el empresario está enfocado en generar ingresos día a día y obedece a su intuición de la realidad, mas no se enfoca en generar estrategias planeadas que ayuden a obtener valor agregado en su producto porque aún existe un pensamiento de seguir las tendencias mas no de aplicar la innovación, diseño y creación. Según la investigación el 48% de las MYPES son S.A.C, el 22% persona natural y el 17% E.I.R.L, por otro lado, las microempresas representan el 70.83%, pequeña empresa es 26.04% y 3.12% son mediana empresa.

En Chiclayo Tv Cosmos (2018), el sector textil fue beneficiado con una capacitación gratuita por una reconocida empresa Corporación REY, esta iniciativa por parte de la empresa ya lleva aproximadamente 5 años y es primera vez que llega a Chiclayo, con la finalidad que existan mayores ingresos económicos, esta capacitación fue dirigida para todos los empresarios dedicados a confeccionar todo tipo de prendas, brindándole conocimientos de tendencias 2019-2020 como colores, tipos de tela, diseño de prendas y tips para que sean aplicados al mercado que ellos se dirigen.

Rpp (2018), el inicio escolar trae gran oportunidad no solo para los comerciantes de útiles escolares sino también para el sector textil de confección y ventas de uniformes escolares, la expresidenta de la Sociedad Nacional de Industrias Lupe Fernández manifiesta que la meta es producir 100,000 uniformes para abastecer la demanda del mercado local, así como otras ciudades del noriente, también comento que en Lambayeque existe alrededor de 1500 talleres de confección textil, entre informales y formales, algunos de estos talleres se encuentran ubicados en territorios alejados como los caseríos de Mórrope, Ciudad Eten y Jayanca, otro aspecto que especificó fue el Fenómeno del Niño, donde el sector textil se vio influenciado negativamente, sin embargo se ha podido mejorar hasta el día de hoy en un 50%.

Así mismo, Rpp (2016), la gerencia regional de Producción de Lambayeque compro 18 máquinas industriales entre cortadoras, recubridoras, remalladoras, costura recta y plana, para dos asociaciones ubicadas en Casa Blanca y Lagunas de Mórrope, las cuales producirán ropa infantil, juvenil y deportiva para el mercado macro regional norte, estas acciones contribuyen a la mejora de la competitividad de estas dos asociaciones rurales, generando mayores ingresos económicos, mejorando la calidad y otorgando empleo.

En Chiclayo existen talleres de confección y venta de uniformes escolares conformados por formales e informales, por lo general producen y venden uniformes con relación a colegios, entidades, ropa deportiva, universidades y/o entidades corporativas, también acotar que algunas de estas empresas se dedican a brindar servicios de bordados entre otros porque la demanda así lo exige. Sin embargo, existe la falta de compromiso de los empresarios por mejorar y capacitarse, muchos de ellos creando su negocio sin estudios solo a base de experiencia y habilidad que a un futuro puede que la empresa continúe o quiebren. Según la realidad sobre alto índice de competitividad en el sector textil de uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo se puede decir lo siguiente a) desvinculación entre productores de uniformes escolares, b) demanda estacional no estimada, c) aspecto tecnológico, d) limitados recursos de financiamiento, e) informalidad comercial.

Una vez analizado la problemática del sector textil y la industria de confecciones de uniformes escolares, se procede a investigar otros estudios con relación a la variable dependiente que es competitividad. Así mismo tenemos que en Ecuador, Reina (2017), propuso mejorar la competitividad de la hacienda RIGO ubicada en la ciudad de Milagro, utilizando un plan estratégico. Es una empresa dedicada a la producción, embarque y exportación del banano, que en los últimos cinco años ha venido presentando problemas en la compra de los implementos para la producción, causando retiro de cupo exportador y demoras en los pagos, sin embargo su mayor oportunidad es los convenios con la unión europea para poder aumentar su productividad, también otros aspectos como: la calidad de la fruta,

empleados capacitados , equipos e imagen de la exportadora, de esta manera la suma de estos factores mejorar la producción y competitividad de la hacienda RIGO.

Por otro lado en Colombia, Contreras y otros (2017), proponen analizar las causas principales de la competitividad en el sector astillero de Colombia, para el desarrollo se recolectó información de la situación actual haciendo uso de encuestas para los principales representantes del sector de la industria, una vez recopilada la información se determinan las principales variables que intervienen en el sector para que causen mayor eficiencia y competitividad tanto en el mercado local como global. La investigación se basó en tres dimensiones, propuestas por las teorías de competitividad escogidas que fueron a nivel meso, macro y micro, los cuales influyen en el desarrollo de los objetivos propuestos.

Esta investigación aporta en que se debe adquirir información necesaria a través de los instrumentos correctos realizados a los interesados de la industria, analizarlo de forma correcta, de esta manera será más factibles llegar a dar solución a los problemas. También aporta que se debe elegir la mejor metodología para poder desarrollar el plan estratégico porque este va a influir en el desarrollo de la propuesta.

Por otro lado, en Eslovaquia, Schweitzerová (2017), da a conocer la competitividad de Eslovaquia como destino turístico. En la actualidad la posición de Eslovaquia no ha mejorado desde el año 2009 pese a eso ha sido el destino con la puntuación más alta en el año 2011 pero su posición se está deteriorando, es por tal motivo que en la investigación se propuso desarrollar distintas herramientas para mejorar la competitividad, se propuso desarrolló los índices eslovacos del WEF, también analizó el modelo de cartera multifactorial para evaluar la competitividad a largo plazo, el modelo BCG, este último brindara elementos básicos para una evaluación del crecimiento y participación, además compara los puntos de referencia de Eslovaquia con sus competidores: República Checa, Polonia, Hungría, Austria y Eslovenia.

En Lima, Carbajal (2019), se propone a desarrollar el modelo Lean - Green en la industria de confecciones textiles de lencería porque el sector textil genera a través de sus procesos demasiado desperdicio, que a su vez son utilizados de forma inadecuada y estudios han demostrados que implementando este modelo han obtenido resultados óptimos para las empresas. La investigación implemento la herramienta KAIZEN se basó en seis partes para el desarrollo que son: formación del pensamiento ambiental, estabilización de los flujos de valor, identificación de los aspectos e impactos ambientales, medir el flujo ambiental, mejora de una corriente y la mejora continua. Por último, se obtuvo como resultados que hubo un 25% de incremento en la producción y 15% de disminución de impacto ambiental.

Aportando que toda empresa debe de conocerse a sí misma para saber sus necesidades y saber que necesita para ser más competitivo y hacer frente a las flaquezas y amenazas, tomando las mejores decisiones con la única finalidad de obtener eficiencia en los procesos, maximizar la rentabilidad, aumentar la participación en el mercado y se logre tener una organización comprometida con el cuidado ambiental.

Según Matienzo y otros (2018), se propone analizar los factores que limitan a las MYPES del sector textil y confecciones incluir el comercio electrónico para mejorar su competitividad. Según la investigación las MYPES son la parte más importante para la economía del país representando el 99% de las cuales el 80% de ellas son MYPES dedicadas al sector textil y de confecciones y en el Perú se centra con mayor fuerza en Gamarra. Sin embargo, los factores encontrados que limitan son: el financiamiento, falta de apoyo del gobierno, falta de infraestructura para la distribución física y sobre todo el desconocimiento de las tecnologías de información. Esta investigación se basó en un estudio mixto, desarrollándolo a través del análisis cualitativo, hicieron uso de entrevista profunda para 358 MYPES del sector mencionado ubicados en Gamarra y, por último, se concluyó que el principal factor que interviene en la decisión de incluir el comercio electrónico es el financiero y pese que su uso del comercio electrónico es bajo, es considerado una herramienta

estratégica para mejorar la competitividad y que permita sobresalir en el mercado tanto nacional como internacional.

En Lima, Calderón y otros (2017), se propuso realizar un plan estratégico para el sector textil 2017-2027 utilizando la metodología de D'Alessio, con el propósito de brindar alternativas de fortalecimiento a la industria textil del Perú. Se desarrolló analizando la situación actual del sector, identificando fortalezas y debilidades de la industria con el fin de potenciar las primeras y disminuir las segundas, realizo distintas matrices como: PEYEA, BCG, MIE, MGE, MCPE, MR, ME también se realizó una visión para el año 2027 y se planteó siete estrategias para el fortalecimiento del sector textil peruano.

Por otro lado, Caballero y otros (2015), se propone elaborar un plan estratégico de la empresa Topitop, es una de las principales empresas del sector textil del Perú que cubre casi toda la cadena de producción desde la fabricación del hilado hasta la venta retail de prendas de vestir. La investigación se desarrolla primero con el análisis de la situación actual, seguida de establecer visión y misión, código de ética, valores, análisis de la situación externa, análisis PEST, MEFE, MPC, MPR, AMOFHIT, MEFI, MIO, FODA, PEYEA, MGE, MIE, MDE. Finalmente, para la evaluación estratégica se basó en cuatro perspectivas de control: interna/persona, procesos, clientes y financiero en el tablero de control integrado para monitorear y medir el logro de las estrategias planteadas.

Aportando a la investigación que la aplicación de estrategias mejora la competitividad y el crecimiento de la organización, permitiendo que todos los que conforman la empresa tengan la misma idea en crecer aprovechando sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades. Así mismo, aporta a la participación eficaz de las de las distintas áreas, para que la organización se sienta motivado y sea guiado con facilidad hacia el éxito.

No obstante, Acosta y otros (2018), proponen mejorar la competitividad en el hotel Illariy ubicada en Lambayeque a través de estrategias de marketing, manifiesta que en la actualidad el hotel se encuentra en crecimiento por tal motivo no puede competir con los demás hoteles a su alrededor, esta empresa tiene una gran escasez de estrategias, es por eso que se propuso crear una página web con el fin que los clientes realicen de manera adecuada, rápido y fácil las reservaciones del hotel, también contar con Facebook y Whatsapp, de esta manera se obtiene una mejor comunicación con sus clientes, también se empleó el método mixto, con un tipo de investigación descriptiva, propositiva y no experimental, también se usó de la encuesta donde el 48.4% manifiesta que es importante la aplicación de estrategias de marketing y el 36.4% manifestó que existe un ligero grado de competitividad y por último se desarrolló el método de las 4P del marketing.

Según Coronel (2018), propone detallar los factores que influyen en la competitividad de la cadena productiva del espárrago en la APAFA ubicada en Reque, se desarrolló por medio de la investigación cualitativa determinando las causas que perjudican a la cadena de productividad. Para dar solución a la problemática se realizó el análisis de la situación actual de la asociación, también analizó las causas de la cadena productiva, así como las condiciones económicas que puedan afectar a la rentabilidad y los parámetros para los mercados internacionales. Por último, obtuvo un VAR de S/ 5 156.26 soles y un TIR de 13.56%.

Según Castillo y otros (2017), proponen mejorar la competitividad en la empresa Kaluz a través de la gestión estratégica, dicha empresa presenta problemas con sus ventas, selección del personal y la impuntualidad de los proveedores, estos factores influyen de forma negativa en la empresa Kaluz, por tal motivo se realizó un plan estratégico para incrementar la competitividad en la organización. En el desarrollo se hizo uso del modelo CANVAS, se planteó once estrategias de las cuales diez fueron para ingresar al mercado y desarrollo del producto y uno de contingencia para minimizar amenazas, también se planteó 11 objetivos de largo plazo para el 2020. Por último, se obtuvo VAN positivo de S/. 324,271.00 y un TIR del 11.1%.

El planear, es conocer las necesidades y poder realizar estrategias que ayuden a la organización a llegar a su futuro deseado, porque no existe solo un método de solución, es decir la misma técnica no se aplica para todas las organizaciones ya sean del mismo o diferente rubro, sin embargo, si existe un solo procedimiento. La aplicación de un plan estratégico no solo se da para empresas, el plan estratégico se puede aplicar para un sector, empresas grandes o pequeñas, país, ciudad, etc.

Planeación

Chiavenato Idalberto (2010), la planeación es, saber qué es lo que se busca y como se va a alcanzar, es saber de qué manera prevenir las amenazas y reducir riesgos, para que de este modo se asegura la supervivencia de la empresa a través de planes formalizados, programas y procedimientos que enfrente eventos del día a día. La planeación tiene tres niveles: estratégico, el táctico y el operativo como se muestra en la siguiente tabla

Tabla 1: Niveles de la planeación en una organización

PLANEACIÓN	HORIZONTE DE TIEMPO	ALCANCE	CONTENIDO
Estratégico	Largo plazo	Ve al negocio de una manera holística.	Genérico
Táctico	Mediano plazo	Se enfoca por áreas.	Detallado
Operativa	Corto plazo	Se enfoca en las actividades.	Específico

Fuente: planeación estratégica. (CHIAVENATO Idalberto, 2010) pág. 27

Por otro lado, Sainz de Vicuña José María (2009), la planeación es una guía de comunicación con el personal de la empresa para aumentar la capacidad, evitando que la empresa quede a la deriva ante los constantes cambios del mercado, mediante el cual se forja un futuro respetando los objetivos y misión de la organización. Sin embargo, Münch Lourdes (2008), la planeación es prevenir riesgos

futuros, es diseñar resultados mediante el estudio del entorno con el propósito de reducir recursos y establecer estrategias necesarias para guiar a la organización hacia el éxito.

Estrategia

Chiavenato Idalberto (2010), es una elección que compromete a toda la empresa, que se da por medio de una elección entre varias alternativas la más conveniente, pero estas deben guardar relación con los componentes internos y externos de la empresa. Por otro lado, Hitt Michael, Ireland Duane & Hoskisson Robert (2015), manifiesta que la estrategia es un conjunto acciones coordinados, donde la organización debe elegir entre varias opciones y a su vez estas sirven para obtener una ventaja competitiva.

A si mismo D'alessio Fernando (2015), la estrategia son acciones decididas por la gerencia, que para ser cumplidos es necesario asignar recursos para convertir a la empresa en lo que busca ser, es decir, direccionar a la empresa hacia el futuro cumpliendo los objetivos a largo plazo. Por otro lado, también define la clasificación de la estrategia:

a) Según su alcance respecto de la organización, dividida en:

Explícita, es un largo proceso de consenso y sobre todo participativo por medio de actividades específicas, y esta debe ser de conocimiento de los participantes externos como internos del negocio.

Implícita, en esta clasificación no se da la creación de un plan, sin embargo, hay conocimiento y dirección sobre los propósitos de la entidad.

b) Según el proceso de formulación, dividida en:

Producto de un proceso analítico formal disciplinado, se da a través de una correcta explicación de las estrategias a nivel corporativos o de negocio.

Producto de un proceso de enfoque del poder, se por medio de una negociación entre principales representantes de la organización.

c) Según orientación de su formulación, dividida en:

Patrón de acciones pasadas, se da a través de las decisiones históricas del negocio.

Planeada con una visión del futuro, se enfoca en las estrategias porque esta es una guía para los cursos de acción.

Plan Estratégico

Chiavenato Idalberto (2010), se utiliza para formular y elaborar las estrategias con el fin de implementarlas de acuerdo con la misión que ha generado la empresa siguiendo los objetivos propuesto para alcanzar las metas establecidas. Por otro lado, manifiesta que antes de comenzar con el plan estratégico para garantizar buenos resultados se debe iniciar con interrogativas que son: a) ¿Cuál es la realidad actual de la empresa? ¿Qué desempeño tiene con los clientes y los competidores? b) Sin ningún cambio ¿Cómo estaría la empresa en uno, tres, cinco o más años? c) ¿Qué medidas tomaría los dirigentes y que riesgos podrían enfrentar?

A sí mismo, D'alessio Fernando (2015), es la actividad más importante y fundamental donde las personas que conforman la empresa deben estar involucradas y saber sobre aspectos de la industria, del oficio, la demanda y competencia. Así mismo menciona que es un cumulo de acciones que se deben desarrollar para lograr la visión planteada, también se utiliza el análisis interno y externo con el propósito de generar estrategias que orienten a la organización a lograr las metas establecidas, por último, manifiesta que es un proceso retroalimentado, iterativo, factible e interactivo, que debe ser inspeccionado consecutivamente. Por otro lado, describe las posibles características que puede tener un plan estratégico, y estas están divididas según por la naturaleza del proceso, por cambios del entorno y por la intensidad del proceso, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Clasificación del plan estratégico

POR NATURALEZA DEL PROCESO	
Interactivo	Proceso importante y clave, que deben considerar al personal representativo de la empresa.
Iterativo	Proceso que se corrige o mejora conforme se da su desarrollo, evitando riesgos futuros.
POR CAMBIOS DEL ENTORNO, SE REALIZA CUANDO SEA NECESARIO	
Sensibilidad	Se da con ayuda de un análisis que permite observar el impacto que puede originar sobre la organización.
Contingencia	Se da cuando se consideran cambios en los factores, con la certeza de que puedan ocurrir y causar efecto negativo en la organización.
Escenarios	Se da cuando existe alteraciones en el entorno que se desarrolla la organización, por tal motivo es conveniente la realización de planes conforme a la situación.
POR INTENSIDAD DEL PROCESO	
Incremental	El desarrollo se da paso a paso y de forma creciente.
Radical	Es cuando el desarrollo es inmediato.

Fuente: elaboración propia

D’Alessio Fernando (2015), existen objetivos que las organizaciones deben de asumir para llevar a su negocio de una realidad actual a una realidad deseada.

- a) Productividad y competitividad: la empresa se compromete a lograr su meta con ayuda de los medios o recursos necesarios para obtener un nivel satisfactorio de competitividad en el entorno que se desarrollan.
- b) Ética y legalidad: toda la empresa debe de estar comprometida a cumplir con las leyes y reglas de moral.
- c) Compromiso social: se debe realizar tareas o acciones a favor de la sociedad de esta manera se beneficiaría el país.

Por su parte, Villajuana Carlos (2013), menciona que el plan estratégico es un proceso que se da a través del estudio del entorno actual, futuro y de la situación interna, donde se establecen metas con una proyección mayor a un año con el propósito de satisfacer el motivo de la creación del negocio. También manifiesta los propósitos del plan estratégico deben estar basados en los siguientes criterios:

- a)** En un futuro de gobierno nacional, regional o municipal
- b)** Ciclo de vida de un producto principal
- c)** Ingreso de un nuevo competidor
- d)** Inversión de gran magnitud
- e)** Recuperación de un capital o la solución de un problema urgente o el logro de un objetivo esencial.

Competitividad

Siendo Porter un gran representante sobre el tema de la competitividad desde distintos puntos. Porter Michael (1997), el significado de la competitividad es la productividad, determinada como el valor generado por una unidad de capital o de trabajo, porque la productividad está orientada a la calidad de los productos ofrecidos y a su vez depende de la eficiencia de la producción y sobre todo del precio. Por último, manifiesta que la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

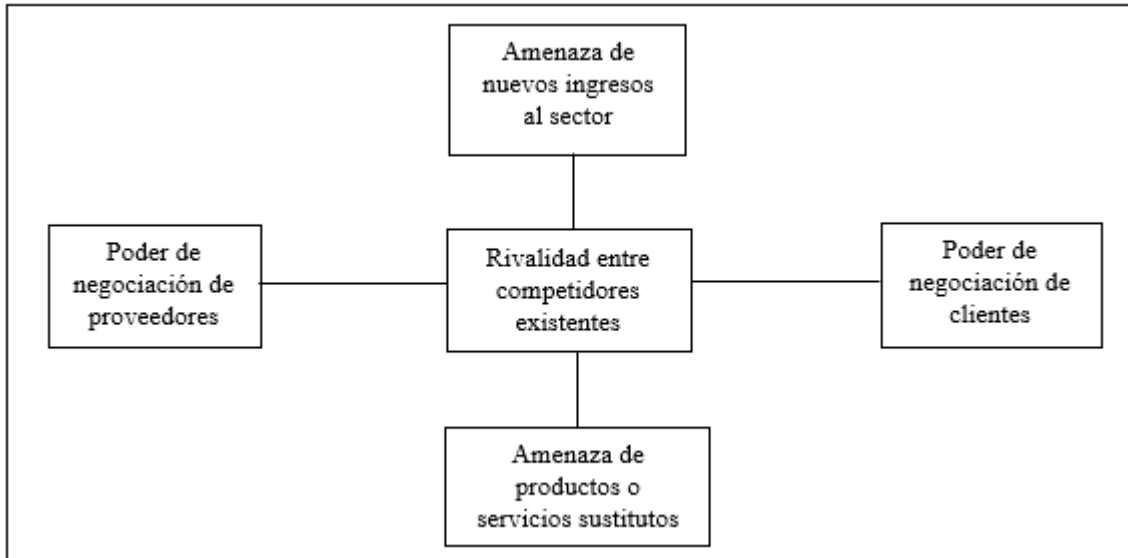


Figura 1: Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Fuente: Michael Porter (1997)

Competencia

Según Porter Michael (1997), la competencia es una situación donde empresas o personas que brindan los mismos servicios o productos luchan por vender dichos productos o servicios.

Estructura de los tres autores para realizar un plan estratégico según sus pasos de cada uno de ellos. En esta primera tabla se muestra al autor Chiavenato con la siguiente estructura.

Tabla 3: Estructura para la elaboración del plan estratégico según Idalberto Chiavenato

PARTE I Fundamentos de la estrategia y la competencia	1. Evolución del pensamiento estratégico	2. Proceso de la planeación estratégica	3. Organizaciones que aprenden	
PARTE II Conocimientos de la competencia y la organización	4. Intención estratégica	5. Diagnostico estratégico externo	6. Diagnostico estratégico interno	7. Construcción de escenarios
PARTE III Concepción de la estrategia	8. Política de negocios	9. Modelos dinámicos de competencia y cooperación		
PARTE IV Formulación de la estrategia	10. Definición de los objetivos y diseño de las estrategias			
PARTE V Ejecución de la estrategia	11. Administración estratégica	12. Iniciativas emprendedoras y liderazgo estratégico	13. Gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sustentable	
PARTE VI Evaluación estratégica	14. Evaluación de la estrategia			

Fuente: elaboración propia

El siguiente cuadro ilustra los procesos metodológicos del plan estratégico según Carlos Villajuana se da a través del tablero de control que ayudará a traducir las estrategias en objetivos que será medibles con indicadores que ayudará a ubicar a todos los interesados en las estrategias.

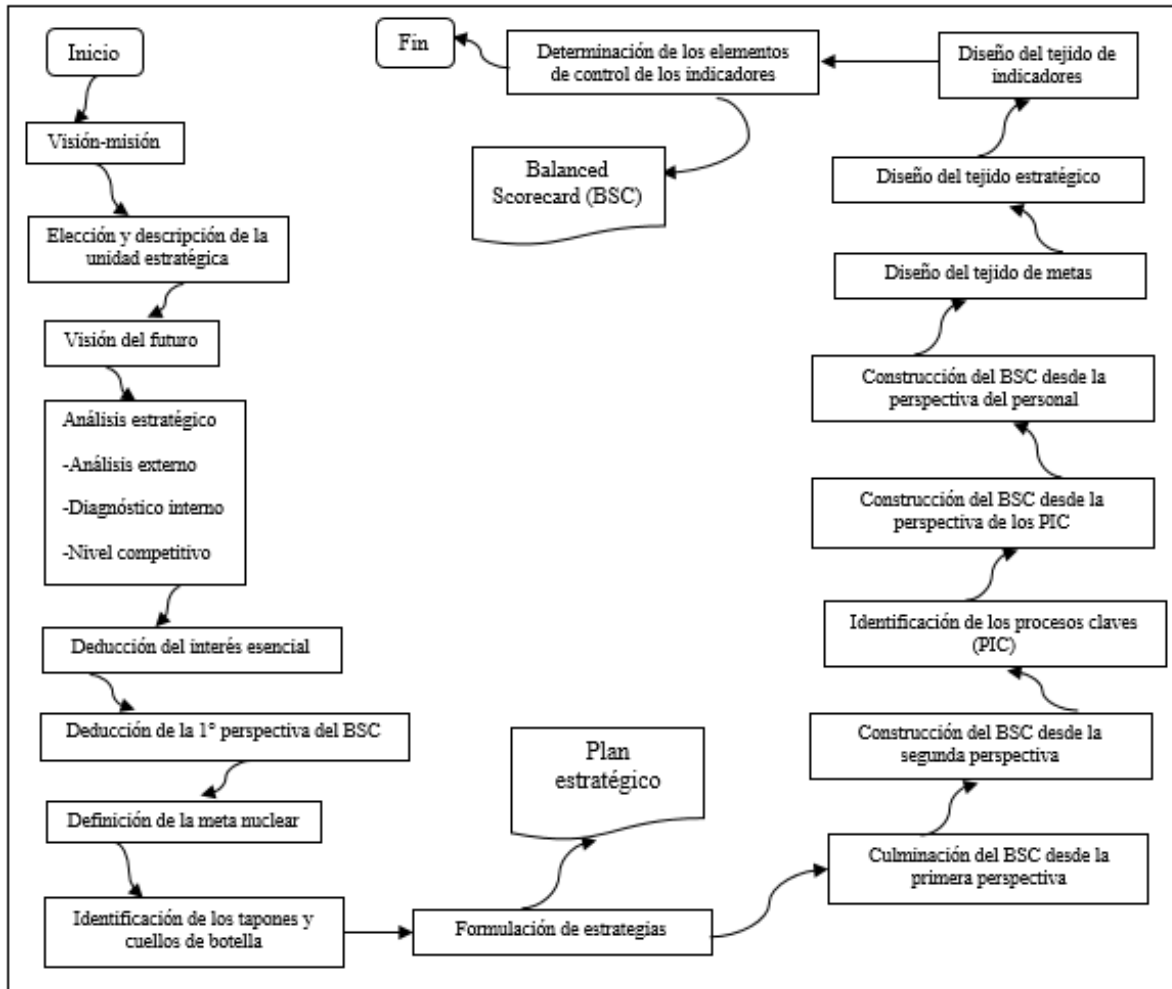


Figura 2: Proceso de planeamiento estratégico y Balanced Scorecard de una unidad estratégica

Fuente: Carlos Villajuana (2013)

En la figura se muestra los procesos para desarrollar el plan estratégico, según D'alessio Ipinza Fernando es guiado por una brújula estratégica que se basa en 4 componentes: valores, misión, visión y código de ética.

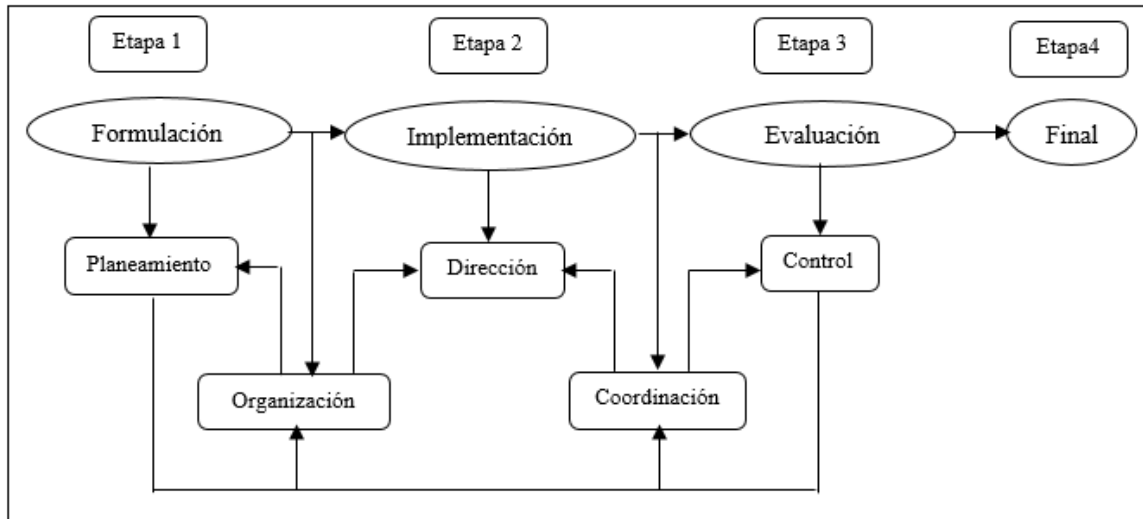


Figura 3: Etapas del proceso estratégico

Fuente: Fernando D'alessio (2015)

Asimismo, se formuló como problema: ¿De qué modo un plan estratégico puede mejorar la competitividad de la industria de confecciones de uniformes escolares, Chiclayo?

Justificación del estudio a nivel teórico, se realizarán distintos tipos de investigaciones basándose en teorías, la cual se pretende estudiar los conceptos básicos sobre el tema plan estratégico y partiendo de los conocimientos saber si es la mejor opción para dar solución al problema, por otro lado con los resultados que se obtengan, va a generar conocimientos, con el propósito de mejorar la toma de decisiones, aumentar los esfuerzos de crecimiento de la industria y dar alternativas de solución para mejorar su situación actual, de esta manera serán cada vez más competitivos.

Justificación del estudio a nivel práctica, los resultados del estudio confirmaran si es necesario elaborar un plan estratégico para la industria de confecciones de uniformes en Chiclayo, permitiendo conocer los factores que

impiden su desarrollo, esta investigación busca poner en práctica los conceptos, teorías, características y enfoques del plan estratégico, para que se pueda elaborar la propuesta que mejore la competitividad de la industria. También se verá reflejado la realidad problemática a través de los resultados obtenidos la cual facilitará la elaboración de estrategias que fortalezcan y generen mayor competitividad de la industria.

Por otro lado, a nivel de Justificación Metodológica, en dicho estudio se justifica de manera metodológico porque se va a portar con un modelo estratégico que ayudará a la industria de confecciones de uniformes escolares, por ende, este estudio será útil para otras industrias porque brindará conocimientos y será utilizado como punto de partida de decisiones para empresas relacionadas con prendas de vestir en general. Para el cumplimiento del estudio se realizará la validez y confiabilidad a través de los instrumentos utilizados como las encuestas.

Por último, a nivel de Justificación Social, el sector de confecciones y la industria textil es importante en el crecimiento económico del país, a través de esta investigación se logrará un impacto ante el sector textil de uniformes escolares que beneficiará a las empresas brindando oportunidades de mercado, convocatorias y económicamente para un crecimiento óptimo de las empresas chiclayana, mejorando su producción, también aumentando la eficiencia y eficacia para una mayor contribución.

Se planteó como Hipótesis: Si se elabora un plan estratégico basado en un modelo secuencial, entonces se mejorará la industria de confecciones de uniformes escolares, Chiclayo. Teniendo como objetivo general: Elaborar un plan estratégico basado en un modelo secuencial para mejorar la competitividad en la industria de confecciones de uniformes escolares de Chiclayo. Así mismo como objetivos específicos:

- a) Analizar la situación actual de la industria de confección de uniformes escolares en Chiclayo.

- b) Seleccionar la metodología que mejor se adapte a la industria de confección de uniformes escolares.
- c) Estructurar el plan estratégico con la metodología seleccionada, por último.
- d) Determinar el costo / beneficio del plan estratégico.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

Esta investigación comprende de un diseño no experimental transversal propositiva, porque se va a recopilar información en un solo momento específico y basándonos en los datos recolectados se trabajará para analizarlos y plantear las estrategias adecuadas para dar solución al problema y a su vez no se manipulará ninguna variable, y propositivo porque se diseña una propuesta de un plan estratégico para potenciar o mejorar dicha realidad.

Según Hernández Roberto (2014), el diseño no experimental se da cuando no se opera o manipula de forma intencional la variable independiente para tener un efecto causado sobre la otra variable. También manifiesta que el corte transversal se da cuando se recolectan datos en un tiempo único, es decir en un solo momento.

2.2. Variables, operacionalización

Variables:

- a) **Variable Independiente:** Plan Estratégico
- b) **Variable Dependiente:** Competitividad

2.2.1. Operacionalización

Tabla 4: Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	ESCALA DE MEDICIÓN
COMPETITIVIDAD	Competitividad es la productividad, determinada como el valor generado por una unidad de capital o de trabajo, porque la productividad está orientada a la calidad de los productos ofrecidos y a su vez depende de la eficiencia de la producción y sobre todo del precio. Por último, manifiesta que la competitividad se presenta en	La competitividad es la capacidad de innovar y mejorar la calidad del producto haciendo uso de tecnología y de los adecuados recursos, de esta manera se genera ventaja en relación con las demás empresas.	Ingresos de competidores	Informalidad Comercial	$I_f\% = \frac{E_i}{E_t} \times 100\%$ Et: empresas totales de uniformes escolares Ei: empresas informales de uniformes escolares	Razón proporción
			Cientes	Demanda Estacional	$D.E\% = \left(\frac{\#M.E \times \text{total de V.E}}{T.V \text{ al año}} \right) \times 100\%$ M.E: meses estacionales V.E.: ventas estacionales T.V: total de ventas	Razón proporción
			Barreras de entradas	Limitado Recurso Financiero	$L.R\% = \left(\frac{P. \text{disponible}}{G. \text{pedidos proyectados}} \right) \times 100\%$ P: presupuesto G: gastos	Razón proporción
			Sofisticación tecnológica	Aspecto tecnológico	$A_t = A.Ac - A.Ad$ A. Ac: Año actual A. Ad: Año de adquisición $A_t = \#M.T - \#M.U$ M.T: máquinas totales M.U: máquinas usadas	Ordinal

Activar Wi

	industrias específicas y no en todos los sectores de un país.				$At = \#M.t - \#M.computarizadas$ M: máquinas M.t: máquinas totales	
					$Dp\% = \frac{Eg}{Et} \times 100\%$ Eg: empresas de uniformes escolares que pertenecen a gremios Et: empresas de uniformes escolares totales que pertenecen a un gremio	
			Productores	Desvinculación entre productores		

Fuente: elaboración propia

2.3. Población y muestra, selección de la unidad de análisis

2.3.1. Población

Esta investigación se consideró como población a las empresas de confecciones textiles de Chiclayo, porque se desconoce la cantidad de cuántas de ellas se dedican solo a la confección de uniformes escolares. A través del presidente de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y el presidente de Cluster Textil, Joyería y Artesanía de Lambayeque, se pudo obtener una data de 476 empresas de confecciones en Chiclayo.

Según Hernández Roberto (2014), la población es un conjunto de elementos con las mismas especificaciones y características.

2.3.2. Muestra

Se empleó el método probabilístico para la determinación de la muestra, porque la población encontrada de empresas de confecciones en Chiclayo es posible que conformen la selección para recolectar datos.

Según Hernández Roberto (2014), manifiesta que los que conforman la muestra probabilística tiene la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra y se obtiene seleccionando las características de la población. Por otro lado, manifiesta que para la elección de la muestra probabilística es esencial en los diseños de investigación transaccionales o transversal.

$$n = \frac{Z^2 x p x q x N}{e^2(N - 1) + Z^2 x p x q}$$
$$n = \frac{1.96^2 x 0.5 x 0.5 x 476}{0.95^2(476 - 1) + 1.96^2 x 0.5 x 0.5}$$
$$n = 213$$

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- a) Encuesta, según Hernández Roberto (2014), la encuesta es un instrumento que te ayuda a recolectar información y puntos de vista de un grupo específico de personas.

Este instrumento estará dirigido para el gerente o administradores de las empresas de confecciones de uniformes escolares, y por medio de este instrumento se logrará la recolección de información importante para realizar el análisis mediante el cual brindará la situación actual de la industria ya mencionado.

2.4.2. Validez y Confiabilidad

La validez se da por medio de un juicio de expertos que consta de tres personas expertos en la materia, así como de la metodología a utilizar, de esta manera se garantiza la fiabilidad de la herramienta a usar. Para calcular la confiabilidad se utilizará el método de Alfa de Cronbach.

Según Hernández Roberto (2014), el Alfa de Cronbach es usado para calcular la confiabilidad del instrumento, donde el coeficiente podría estar en 0 que significa confiabilidad nula o en 1 que es confiabilidad siendo perfecta. Por otro lado, Quero Milton (2010), el alfa de Cronbach es un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples. Así mismo Oviedo Heidi & Campo-Arias Adalberto (2005), se usa cuando una escala de ítems contiene distintos tipos de respuestas y se tiene que codificar de manera numérica para que pueda ser evaluado.

Por otro lado, se realizó un estudio estadístico para la confiabilidad de la encuesta obteniendo un resultado de un Alfa de Cronbach de 0.67, que según el

cuadro de Kuder Richardson, este resultado de confiabilidad se ubica en el rango de 0,66 a 0,71 siendo confiable la aplicación del instrumento y es un coeficiente “muy bueno”.

2.5. Métodos de análisis de datos

La validación se hará mediante el uso de la herramienta de Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS, la cual ayudará a analizar e interpretar los resultados obtenidos del instrumento usado.

2.6. Aspectos éticos

De acuerdo con los principios que se rigen de acuerdo con los aspectos éticos determinados por la Universidad César son los siguientes aspectos:

- a) **Transparencia de datos:** se trata de buscar información por medios virtuales o en libros físicos para poder plasmar lo más relevante de la información, interpretando con la finalidad que no sea igual a la información encontrada.
- b) **Confidencialidad:** es considerar y respetar la información de los autores citados, teniendo en cuenta que la información sea de carácter científico.
- c) **Profundidad:** se estudiarán distintas metodologías que guarden relación con el tema, de esta manera se obtendrá conocimientos para posteriormente un dominio del tema desarrollado, sin embargo, se tiene que estar en una constante búsqueda de información para obtener mayores conocimientos aporten mejoras a la investigación.

III. RESULTADOS

Se dará a conocer los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados a las confeccionistas de uniformes escolares en Chiclayo, con el propósito de determinar la situación actual la industria de confecciones de uniformes escolares y el grado de competitividad de este. Los datos recolectados ayudaran a elaborar la propuesta de un plan estratégico que mejore la competitividad de la industria de confecciones de uniformes escolares.

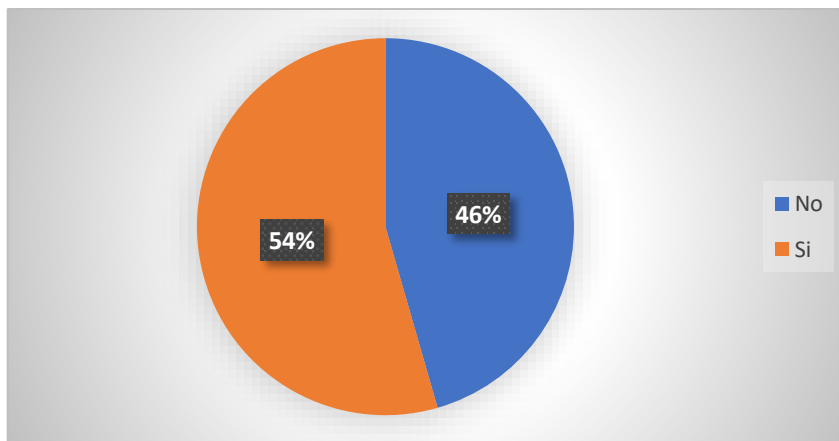


Gráfico 1: Registro de Sunat

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se muestra que, del total de los confeccionistas encuestados, se manifiesta que, 116 empresas se encuentran registradas en la Sunat siendo el 54% de los encuestados y 97 empresas son parte de la informalidad, manifestando que por falta de dinero no se registran en Sunat. Los resultados muestran que la diferencia es mínima lo cual confirma la existencia de informalidad en el mercado de confecciones de uniformes escolares.

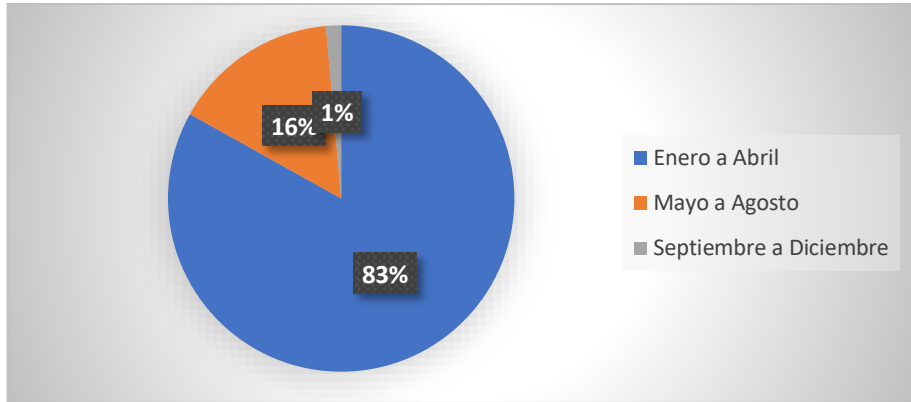


Gráfico 2: Meses con mayor producción

Fuente: Elaboración propia

De los 213 confeccionistas de uniformes escolares encuestados 177 de ellos manifiestan que los meses con mayor producción se da en enero a abril, presentando una gran demanda de producción de uniformes escolares generado por el inicio del año escolar. Así mismo, 33 confeccionistas de uniformes escolares manifestaron que, la gran producción para su empresa empieza en los meses de mayo y agosto, y, por último, solo tres confeccionistas manifestaron que su producción comienza en los meses de septiembre y diciembre porque se abastecen de uniformes para el inicio de la campaña escolar.

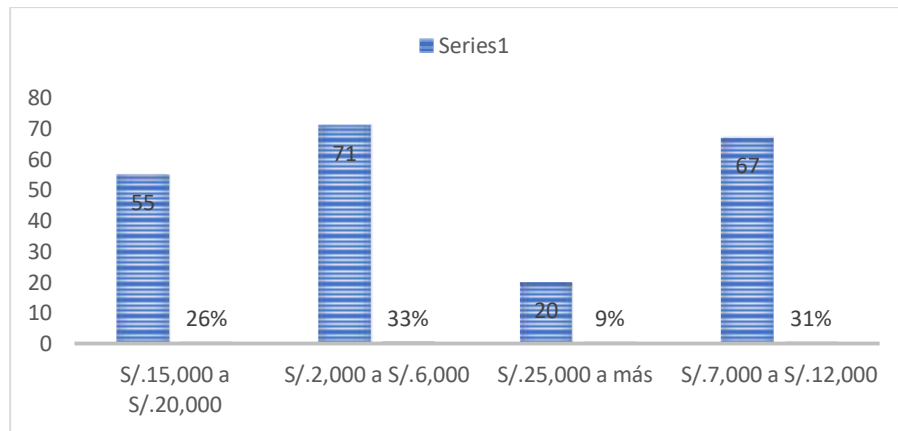


Gráfico 3: Total de ventas en los meses productivos

Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que de los 213 confeccionistas de uniformes escolares encuestados 71 manifiestan que las ganancias están entre S/. 2,000 a S/. 6,000 soles debido a la campaña escolar, 67 confeccionistas manifiestan que es de S/. 7,000 a 12,000 generado por mayor afluencia de compras lo que conlleva a mayores ingresos para la empresa. Así mismo, 55 confeccionistas mencionan que sus ganancias en campaña escolar son de S/. 15,000 a S/. 20,000 y por último solo 20 confeccionistas aseguran que sus ganancias son de S/. 25,000 a más en los meses de campaña escolar, donde estas últimas son empresas de renombre en la ciudad de Chiclayo.

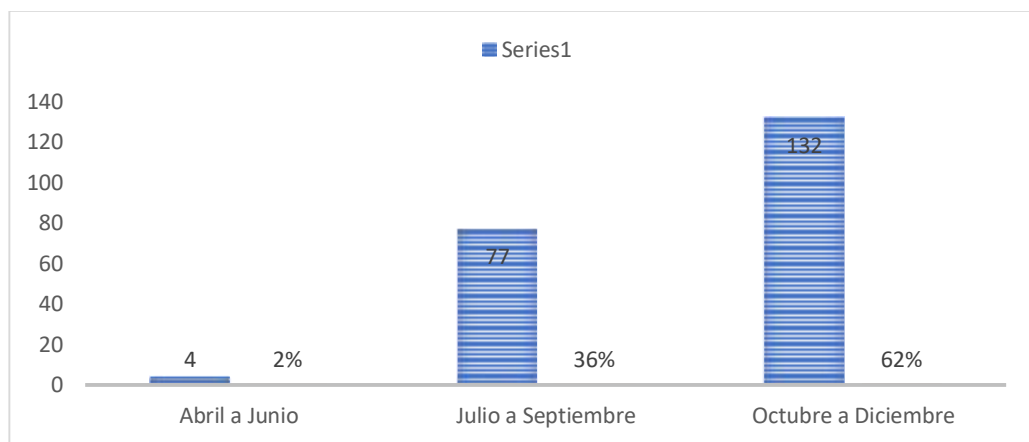


Gráfico 4: Meses con menor producción de uniformes escolares

Fuente: Elaboración propia

A través de las encuestas se puede obtener que los meses con menor producción y ventas de uniformes escolares se da en los meses de octubre y diciembre, porque es donde culmina la campaña escolar y los padres de familia no tienen la necesidad de consumir prendas escolares, siendo 132 confeccionistas que manifestaron ser los meses más bajos en ingresos. Por otro lado, 77 confeccionistas su producción más baja se da en los meses de julio hasta septiembre y, por último, solo cuatro confeccionistas su producción más baja es de abril a junio.

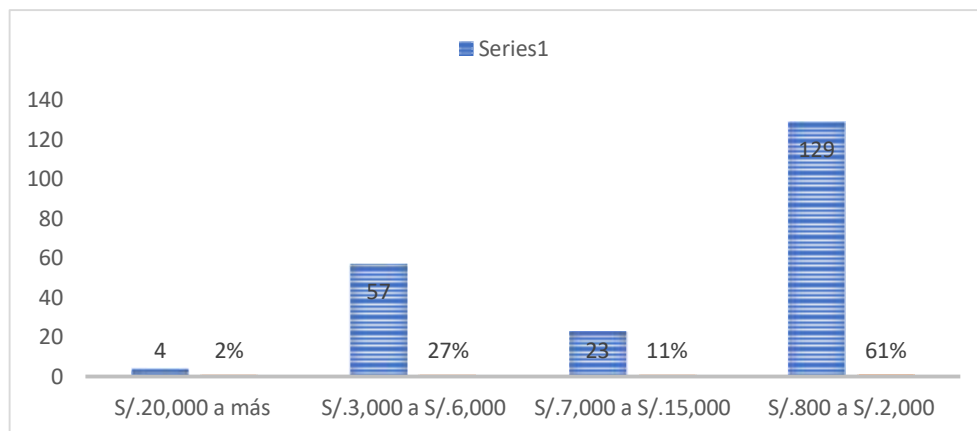


Gráfico 5: Total de ventas en meses menos productivos

Fuente: Elaboración propia

Los empresarios manifestaron que los ingresos que perciben en los meses menos productivos van desde los de S/. 800 a 2,000, siendo 129 confeccionistas encuestadas que manifestaron este monto. Así mismo el 27% sus ingresos varían entre los S/. 3,000 y los S/. 6,000 durante los meses con menor producción que fueron 57 empresas y por último 23 empresas manifiestan que sus ingresos son de S/. 7,000 a S/. 15,000 y solo cuatro empresas manifiestan que sus presupuestos en los meses más bajos son de S/. 20,000 a más respectivamente.

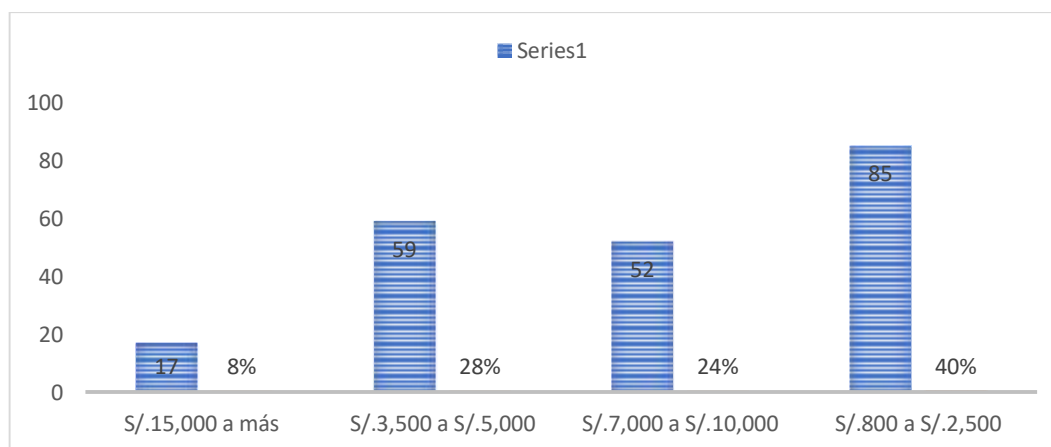


Gráfico 6: Presupuesto disponible

Fuente: Elaboración propia

Con esta pregunta se puede obtener cual es el monto real que los productores empiezan el año escolar con un capital entre los S/. 800 y los S/. 2,500 según el 40% de los confeccionistas encuestados, el 28% inicia la campaña con un capital de S/. 3,500 a S/. 5,000, el 24% cuentan con un capital a inicios del año escolar con un monto de S/. 7,000 a S/. 10,000 y solo el 8% de las empresas encuestadas cuentan con un capital moderado de S/. 15,000 a más para abastecer la demanda de Chiclayo con la confección de uniformes escolares.

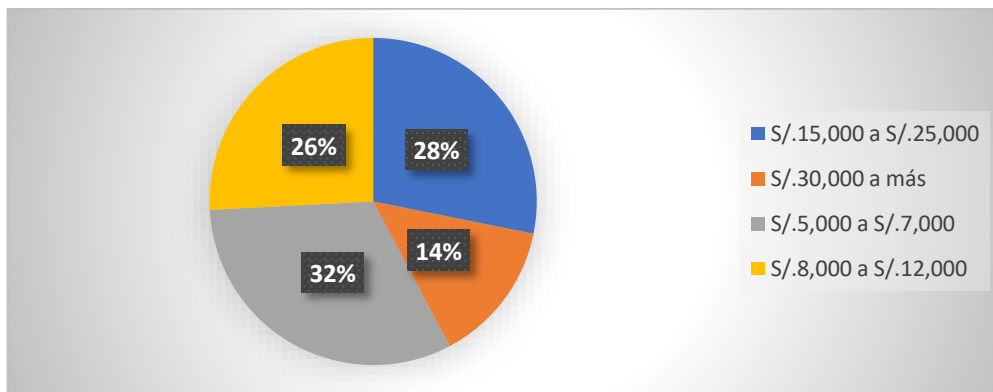


Gráfico 7: Gastos estimados

Fuente: Elaboración propia

El 28% de los confeccionistas encuestados manifestaron en su mayoría que para poder abastecer la demanda de uniformes escolares en Chiclayo se necesita un monto aproximado entre los S/. 15,000 y S/. 25,000, que es adquirido por empresas financieras, brindándoles la oportunidad de contar con el monto adecuado para abastecer la demanda de uniformes escolares en Chiclayo. Así mismo, el 32% requiere de un presupuesto de S/. 5,000 a S/. 7,000 soles para cubrir y poder vestir a los alumnos de los colegios que vende, el 26% requiere de un monto de S/. 8,000 a S/. 12,000 para abastecer la demanda. Por último, solo el 14% de las empresas requieren de un monto igual o mayor a los S/. 30,000 para abastecer la demanda de los colegios que la empresa se dirige.

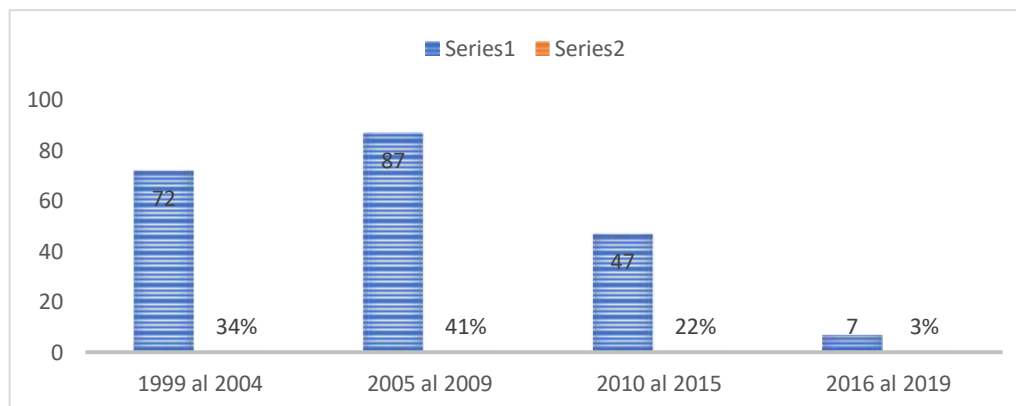


Gráfico 8: Adquisición de maquinaria

Fuente: Elaboración propia

La maquinaria con la que cuenta las empresas de los confeccionistas en su mayoría de ellas son máquinas desde el año 2005 y 2009 teniendo un desfase tecnológico debido a que una máquina dura aproximadamente tres años, también acotar que hay máquinas que son adquiridas de segunda mano o usadas representado por el 41% siendo 87 confeccionistas de uniformes escolares. El 34% sus máquinas fueron adquiridas entre los 1999 y 2004, siendo representado por 72 confeccionistas que mencionan que, a comparación de máquinas modernas, las máquinas antiguas son mucho mejores y duran aún más. Por otro lado, 47 confeccionistas cuentan con máquinas del año 2010 al 2015 y por último solo siete manifiestan tener maquinaria del año 2016 al 2019 ya sea por renovación o por iniciación del negocio.

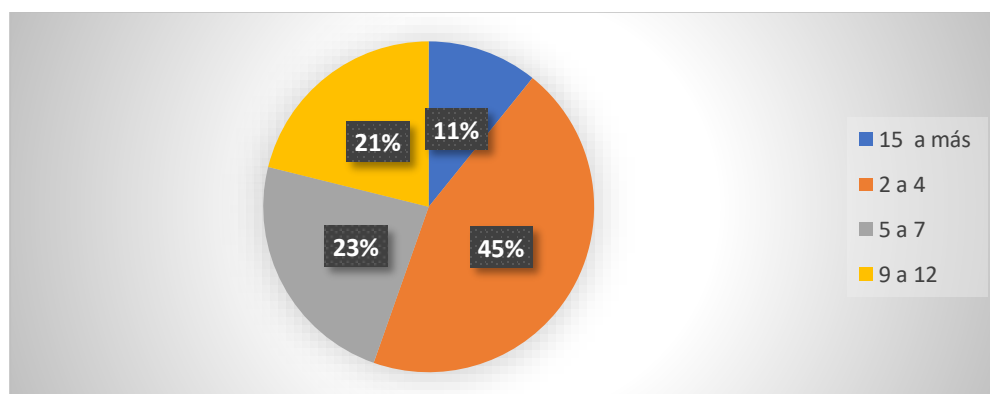


Gráfico 9: Total de máquinas

Fuente: Elaboración propia

De los 213 confeccionistas de uniformes escolares encuestados, 95 de ellos cuentan con dos a cuatro máquinas con las cuales producen uniformes escolares. Por otro lado, 50 confeccionistas cuentan con cinco a siete máquinas para abastecer su producción, 45 confeccionistas tienen de nueve a 12 máquinas y por último solo 23 confeccionistas encuestadas cuentan con 15 a más máquinas para la producción de uniformes escolares y esto es generado por una mayor adquisición monetaria.

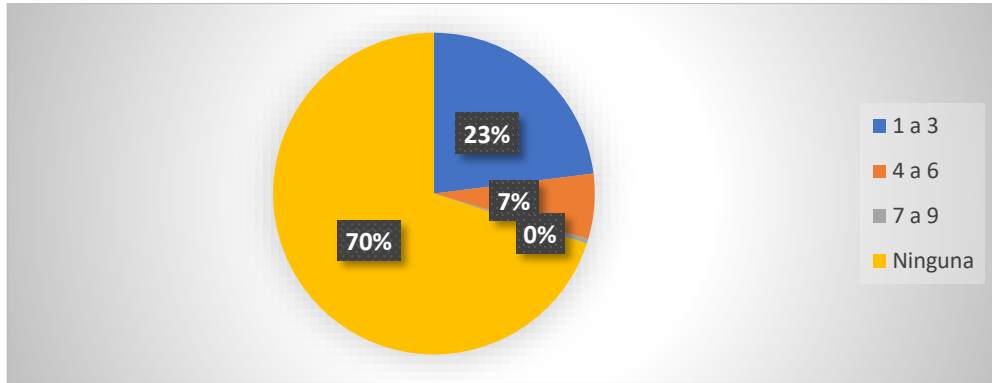


Gráfico 10: Total de máquinas que no se usan

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los confeccionistas de uniformes escolares manifiestan que todas las máquinas de su empresa son utilizadas por ende como respuesta se obtuvo NINGUNA, el 23% manifiesta que una a tres máquinas no es usadas ya sea por falta de personal o revisión técnica lo que impide su uso o función de esta. El 7% no usa entre cuatro y seis máquinas y por último solo una empresa representando el 0% no usa entre siete y nueve máquinas de su totalidad.

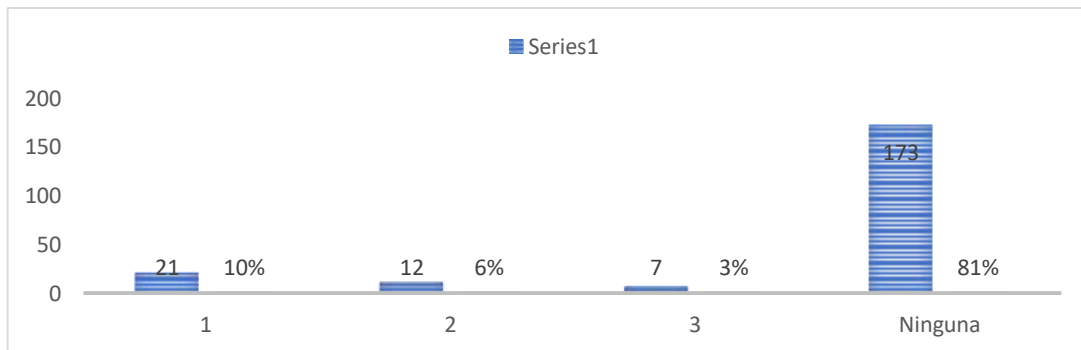


Gráfico 11: Máquinas computarizadas

Fuente: Elaboración propia

De los 213 confeccionistas encuestados 173 de ellos manifiestan que no cuentan con NINGUNA máquina que sea computarizada, debido a que no cuentan con el capital disponible para su adquisición, no existe personal capacitado o no hay personal técnico. Así mismo 21 de las empresas cuenta con una sola maquina manifestando que aportan a la automatización y mejora de la calidad de su prenda, por otro lado, 12 empresas cuentan con solo dos máquinas computarizadas y solo siete empresas cuentan con tres máquinas computarizadas, obteniendo mayor eficiencia, calidad y competitividad.

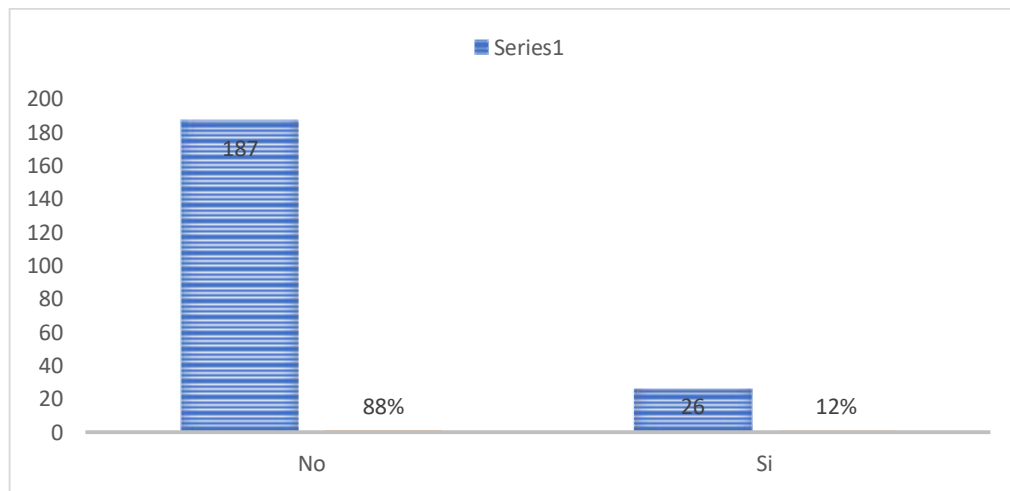


Gráfico 12: Empresas agremiadas

Fuente: Elaboración propia

En su mayoría de las empresas dedicadas a la confección de uniformes escolares manifiestan que no están agremiadas porque no obtienen ningún beneficio, teniendo como resultado 187 empresas no pertenecen a ningún gremio y solo 26 son participes de la SIN, Cámara de Comercio, ADEX, entre otros. Sin embargo, manifiestan que pese a estar agremiadas no obtienen ninguna ayuda hace tres años.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES DE UNIFORMES ESCOLARES, CHICLAYO.

I. CAPÍTULO I: ANÁLISIS GENERAL

En este capítulo se presenta una perspectiva de la situación del sector textil y confecciones, donde se demuestra la situación de Chiclayo hasta un panorama global de lo que está pasando con este sector.

1.1. Situación general

El sector textil y de confecciones se viene recuperando y en el mes de enero del 2019 se realizó exportaciones que ascendieron los 124 millones de dólares lo que equivale a un crecimiento del 22% a comparación del año 2018, cabe resaltar que este crecimiento es de suma importancia para el sector porque afirma la recuperación que se viene dando desde el año 2017, como lo manifiesta el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). Sin embargo, este crecimiento se pudo lograr gracias al principal mercado que es Estados Unidos que representa el 50% del total de las exportaciones, también los países asiáticos aumentaron la participación y esta oportunidad se generó por la crisis en Venezuela.



Figura 4: Principales destinos de exportación según el negocio

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019).

Según Aladaa internacional (2019), la región asiática es quien domina este escenario porque son mucho más especializados, competitivos y trabajan de forma diferenciada, también están enfocados en obtener procesos de valor agregado, productos de calidad, realizar marcas locales e innovar. Es claro que por cantidad de productos y costos de mano de obra no son beneficiados las regiones como Centroamérica. Por otro lado, uno de los aspectos importantes en mercados y especialmente en nichos especializados es la calidad porque trabajan con estándares de calidad y determinan procedimientos para poder gestionarlos de manera adecuada y países como: Corea del Sur, Vietnam, Taipéi, Japón, Tailandia, La República Popular China son expertos en la cadena de la industria textil y confección que no solo han logrado ser centros especializados sino que han integrado procesos de calidad eficientes e innovadores. Se estima que para el año 2021 el mercado textil alcance los 961 billones de dólares, generando aumento del 28.5% a comparación del año 2016 y quienes tendrán el mayor crecimiento especialmente es China, Vietnam, Camboya e Indonesia.

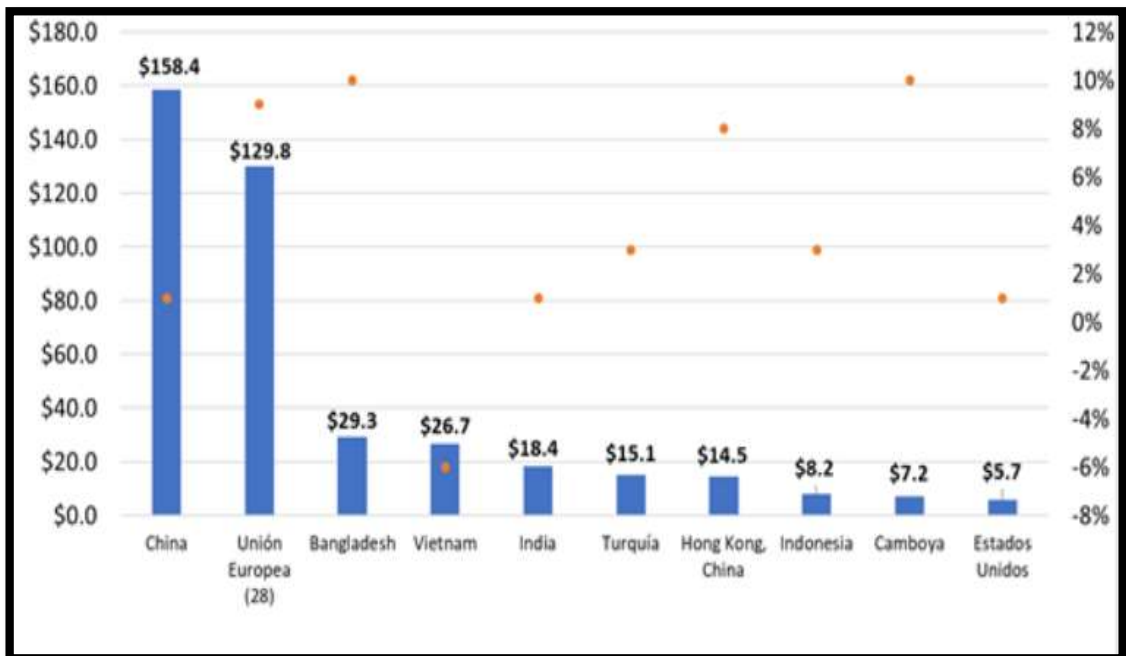


Figura 5: Top de los 10 exportadores de las prendas de vestir

Fuente: Asociación latinoamericana de estudios de Asia y África (2019).

Así mismo, EsterXicota (2019), pese a que países reconocidos como los tigres de Asia oriental lideran el sector textil y de confección, en estos tiempos países africanos están promoviendo la industrialización para transformar las sociedades agrarias y también para resolver los problemas constantes como la pobreza, niveles de educación, infraestructura y otros problemas existentes en este continente, a través del modelo llamado “fábricas golondrina” los economistas esperan que la producción textil apoye en gran parte la industrialización de Tanzania, Etiopía y Kenia. A pesar del optimismo y grandes visiones para el continente se espera que el comercio textil ayude a un crecimiento, sin embargo, existen desafíos que deben de lidiar como la infraestructura que limita el transporte del algodón y productos terminados.

La situación textil está pasando por un declive que aún no se puede levantar y es generado por la competencia China, lo que ha ocasionado que existan cierres de muchos negocios del rubro textil, pese a que la mayor parte de empresas hacen el mayor esfuerzo de ser competitivos tratando de capacitar al personal, compra de maquinaria y optimizar procesos no logran salir de esta situación crítica como se manifiesta en la revista Economía (2019). Sin embargo, el rol del Gobierno aún no se hace presente pues siguen ingresando productos sin control y a un precio barato. Por otro lado, Brasil es uno de los que lidera la industria gracias a su logística y cantidades de empresas, pero Perú destaca en el sector y sobre todo en procesos de tintorería, tejeduría e hilandería.

1.1.1. Situación actual de la industria de confecciones de uniformes escolares

La industria de confecciones es de suma importancia, pues es una de las industrias que otorga mayor empleo y brinda oportunidad de crecimiento para el país, que se va desarrollando cada vez más y también internacionalmente avanzando con ventajas competitivas como la calidad y fibras de prestigio. En Chiclayo va en crecimiento, debido a la necesidad del mercado, porque cada vez son más los colegios que buscan identificarse y diferenciarse a través del uniforme escolar, los talleres de confección y venta están conformados tanto por formales como

informales, por lo general producen y venden uniformes en relación a colegios, ropa deportiva, universidades y/o entidades corporativas, también acotar que algunas de estas empresas se dedican a brindar otros servicios, porque la producción y venta de uniformes escolares es estacional y genera que las empresas busquen diversificarse en otras actividades para obtener ingresos en los meses no estacionales de ventas de uniformes escolares.

Sin embargo, los confeccionistas de uniformes escolares prefieren hacer uso de la experiencia y habilidad en vez de capacitarse y perfeccionarse profesionalmente en el rubro, es así como, muchos de ellos han creado su negocio sin estudios solo de forma empírica que a un futuro puede que la empresa continúe o quiebren. Otro punto es que existen empresas que cuentan con maquinaria antigua o tradicional y no las suficientes para terminar con el producto final lo que genera que el proceso de la entrega sea largo o también que cuenten con muchas máquinas, pero no tienen personal para dar función a las máquinas y este problema es generado por motivos como: no existe personal capacitado, ofertas de trabajo o simplemente el personal aprendió y se independizo desarrollando su propio negocio. Por otro lado, las empresas deben lidiar con la informalidad, que ocupa gran parte del mercado de confecciones generando la disminución de ingresos, porque deben adecuarse a los precios ofrecidos por el mercado informal que cabe resaltar son mucho más bajos que los ofrecidos por empresas formales, que deben cumplir y regirse a la emisión de tributación.

1.1.2. Localización geográfica

Chiclayo se encuentra ubicado en la región natural Chala, con su capital ciudad de Chiclayo, localizada a 27 m.s.n.m. al norte de Lima y a 578 k.m de la frontera con el Ecuador, tiene una extensión territorial de 252.39 k.m². Chiclayo limita al norte, con Picsi, Lambayeque y José Leonardo Ortiz, al sur con Zaña y al oeste con Pimentel.

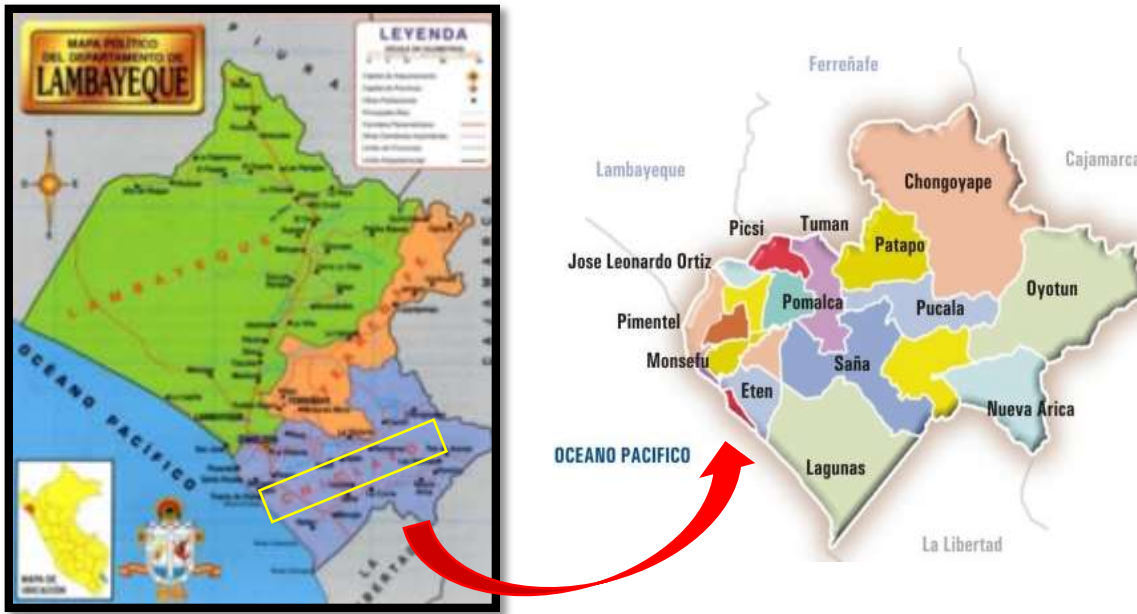


Figura 6: Localización de la ciudad de Chiclayo.

Fuente: Elaboración propia

1.1.3. Alcance geográfico

Las empresas dedicadas a la producción y venta de uniformes escolares producen alrededor de 100,000 piezas para poder abastecer la demanda local, así como ciudades del nororiente peruano durante la época escolar en Chiclayo, puntualizó la ex presidenta de la Sociedad Nacional de Industrias Fernández Castillo, también acoto que en Lambayeque existe alrededor de 1500 talleres de confección y 476 se encuentran en Chiclayo según base de datos del presidente de la SIN y el presidente de Cluster Textil, Joyería y Artesanía de Lambayeque.

1.1.4. Economía

Por séptimo año consecutivo el IPE (2019), publica el índice de competitividad regional con la finalidad de analizar los avances económico y social de las regiones del país. El INCORE mide la posición relativa de las 25 regiones del Perú a través de seis pilares que son: económico, infraestructura, educación, salud, laboral e instituciones, en total se miden 40 indicadores a través de estos 6 pilares

identificando debilidades y fortalezas a nivel regional. Uno de los resultados más notorio es que Lambayeque retrocedió un puesto y fue superado por Tumbes, ocupando el octavo lugar en el INCORE, sin embargo, a comparación del año anterior Lambayeque sigue superando a Madre de Dios, Libertad, Cusco y Piura.

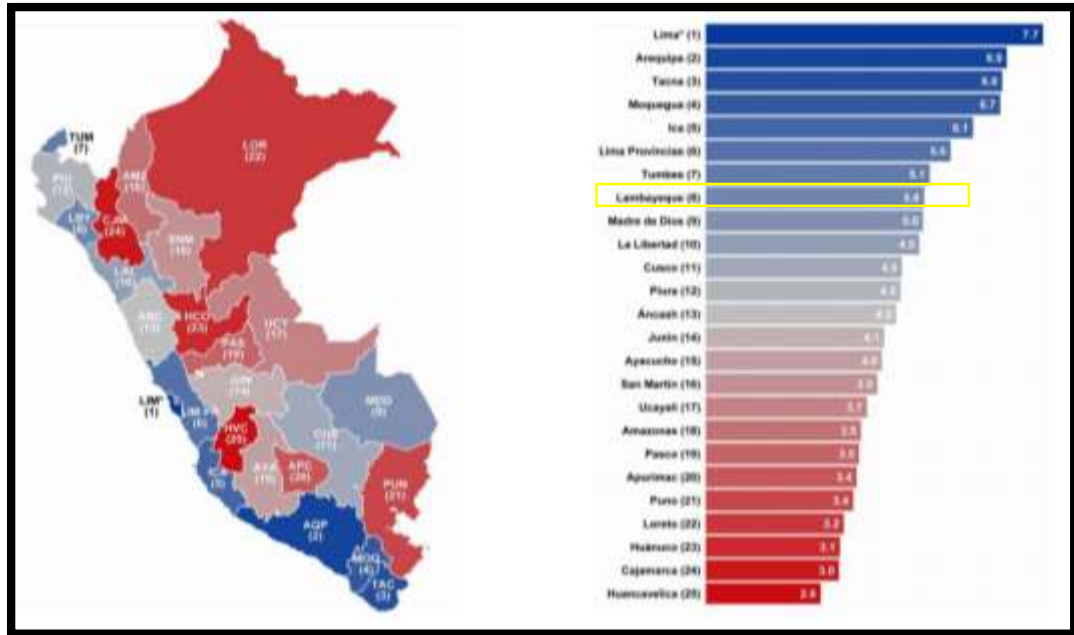


Figura 7: Índice de competitividad Regional.

Fuente: IPE (2019)

Así mismo IPE (2019), menciona que Lambayeque es el departamento con gran crecimiento en los últimos 10 años y esto se debe por el turismo, de esta manera la convierte en una región que aporta gran porcentaje al PBI nacional. Sin embargo, Lambayeque a comparación del 2018 se encuentra dos posiciones abajo en el ranking económico del INCORE siendo superado por Tumbes, Piura y Áncash quienes el año anterior se encontraban por debajo de Lambayeque.

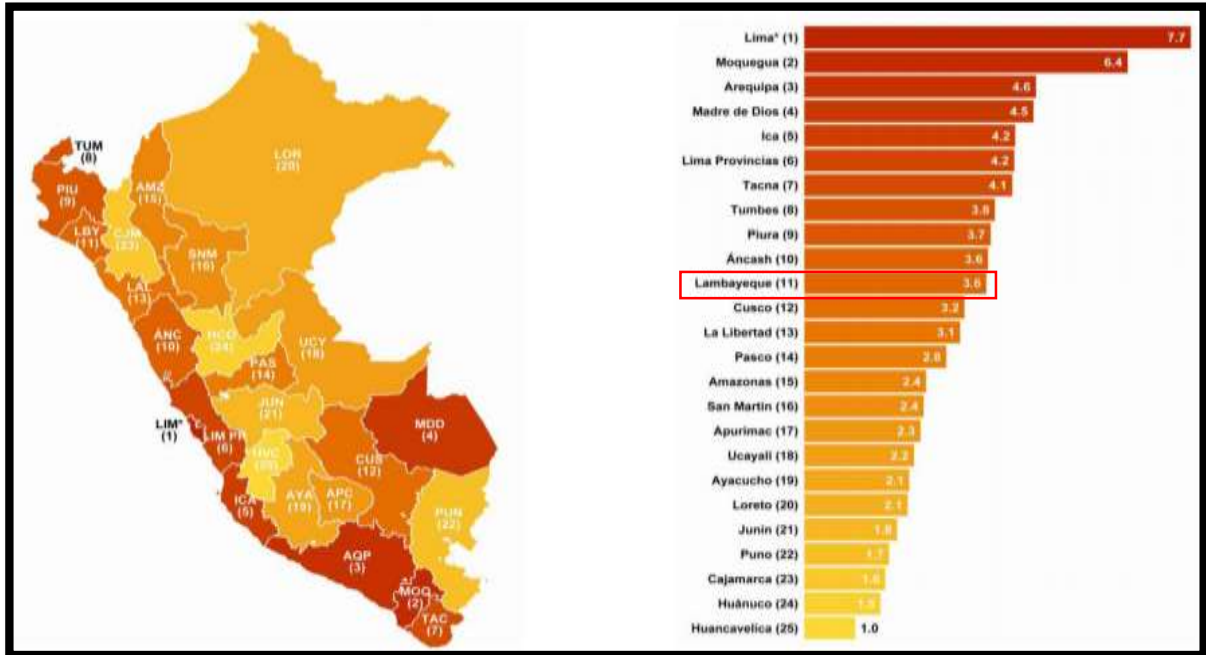


Figura 8: Entorno económico

Fuente: IPE (2019)

1.2. Conclusiones

La industria de confecciones peruano ha logrado en los últimos años obtener un crecimiento exitoso pese a la competencia intensa y desleal, ha llegado aportar de manera positiva el desarrollo de la economía del país y sobre todo brindando oportunidad laboral. Este año el sector textil valiéndose de su esfuerzo competitivo, la calidad de sus productos y el prestigio en sus fibras, ha obtenido una ventaja que ha utilizado para ingresar en mercados exigentes, es así que realizó exportaciones de 124 millones de dólares representando un grato crecimiento del 22%, gracias a su principal mercado que es Estados Unidos, que representa el 50% del total de las exportaciones, también los países asiáticos aumentaron la participación con el Perú y esta oportunidad se generó por la crisis en Venezuela. Esta tendencia abarca cada vez más el interés de otros países, como los países africanos que están buscando oportunidad de crecimiento a través del sector textil.

En Chiclayo la industria ha ido aumentando junto a la demanda, es así como cada vez son más las empresas que incursionan en este rubro y afines generado que el mercado se congestione y aumente a su vez la competencia desleal, atrayendo amenazas para los empresarios y para esto se tiene que establecer estrategias que eviten un impacto negativo.

II. CAPÍTULO II: VISIÓN, MISIÓN, VALORES, CÓDIGO DE ÉTICA

En este capítulo se presenta los pasos para poder realizar la visión, misión, valores y código de ética que deben de realizar las organizaciones para poder lograr sus objetivos tanto a largo como a corto plazo a través de estrategias factibles de realizar.

Según D'Alessio (2015), para la formulación de estos cuatros componentes fundamentales ya antes mencionados se debe pensar en el futuro, planear de manera estratégica y tener en cuenta los objetivos a largo plazo para que la organización tenga posibilidades de sobrevivir.

2.1. Visión

La visión según D'Alessio (2015), se debe define a través del futuro deseado que implica un enfoque a largo plazo basándose en la situación actual y futura de la industria y también de la organización, que a su vez esta debe de responder a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”. También debe de cumplir con las siguientes siete características:

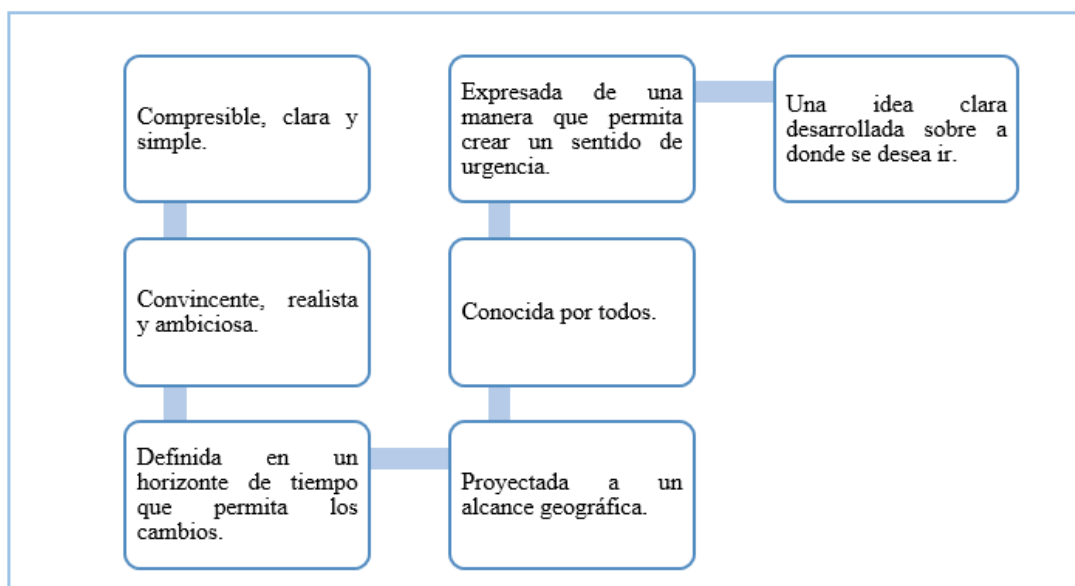


Figura 9: Características de la visión

Fuente: D'Alessio (2015)

La visión propuesta para la industria de confecciones de uniformes escolares se propone lo siguiente:

Para el 2024, ser la industria de confecciones de Chiclayo caracterizado por la calidad, creatividad y competitividad en la producción de prendas de vestir, contribuyendo al crecimiento de la economía y aportando al desarrollo de la población.

2.2. Misión

Para una buena misión según D'Alessio (2015), se debe de tener en cuenta todas las áreas de interés porque será la guía para saber las actividades que deben de realizarse. La misión lleva a la organización hacia el futuro deseado y responde a la pregunta de “¿cuál es nuestro negocio?”. La misión debe de implicar las siguientes características:

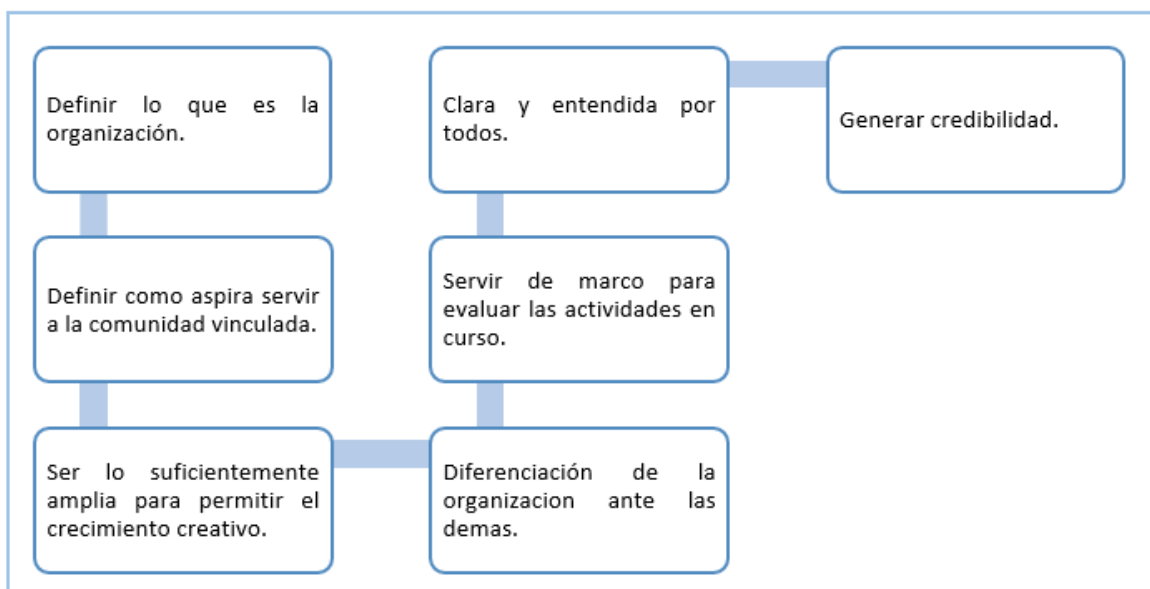


Figura 10: Características de la misión.

Fuente: D'Alessio (2015)

La misión propuesta para la industria de confecciones de uniformes escolares se propone lo siguiente:

La industria de confecciones es reconocida por transformar telas en prendas de vestir, haciendo uso de la tecnología que ayude a optimizar procesos, garantizando un producto de calidad, satisfaciendo la necesidad y perspectiva del cliente final.

2.3. Valores

Los valores organizacionales son principios claves que se usan para definir comportamientos o situaciones, entonces los valores son considerados como las políticas directrices más importantes según D'Alessio (2015). Los valores son importantes para lo siguiente:

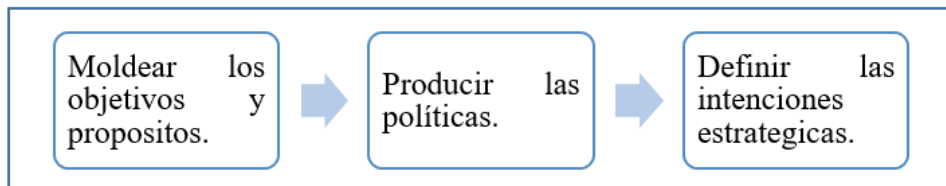


Figura 11: Finalidad de los valores

Fuente: D'Alessio (2015)

A través de la recolección de datos se ha podido identificar los principales valores que definen y debe de tener la industria de confecciones de uniformes escolares y son:

1. Calidad:

Se dará a través de los productos ofrecidos con los materiales y acabados adecuados que garanticen la satisfacción del cliente final.

2. Creatividad:

Se trata de generar nuevas ideas por parte de los confeccionistas de uniformes escolares para crear valor a los productos y poder diferenciarse, de esta manera abrirse nuevos caminos en el mercado de la industria de confecciones del rubro de uniformes escolares.

3. Compromiso:

Los confeccionistas de uniformes escolares deben de cumplir con los pedidos en el tiempo y con los materiales coordinados con el cliente, de esta manera se cumpliría con el siguiente valor.

4. Profesionalismo:

Es indispensable que todos los trabajadores consideren este valor para que puedan desarrollar las actividades con mesura y responsabilidad de esta manera se garantiza un producto de calidad.

5. Honestidad:

Los trabajadores como los jefes del taller deben desarrollo de manera adecuada este valor porque es esencial para el correcto desarrollo de las actividades, tener una buena interacción de todos los trabajadores y directivos debido a que a través de este valor se creara confianza y cercanía.

6. Respeto:

Es un valor importante donde tanto los trabajadores como jefes del taller deben de cumplir con la finalidad de crear un buen clima laboral, de esta manera las funciones y las relaciones serán amenas.

2.4. Código de ética

El código de ética corrobora los valores de la organización y a su vez establece la conducta deseada y apropiada de las partes interesadas en la organización según D'Alessio (2015).

Siguiendo con lo anterior mencionado se plantea el código de ética de la industria de confecciones de uniformes escolares, que se generó a través de la entrevista realizada a los empresarios de Chiclayo, siendo las siguientes:

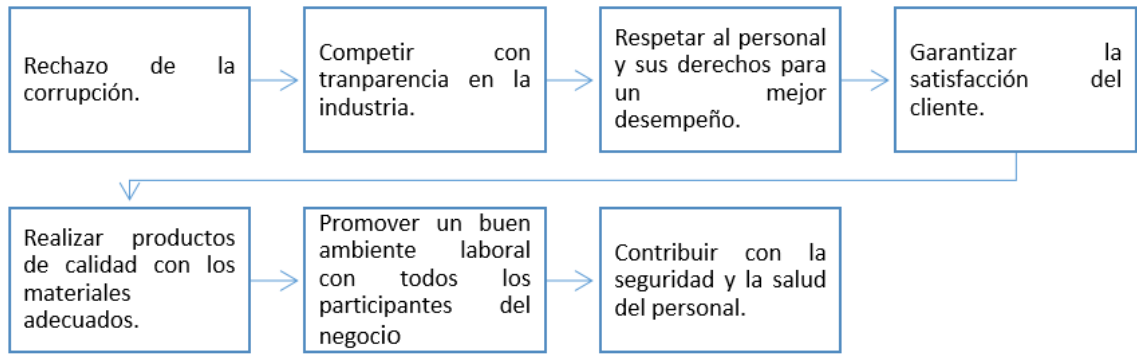


Figura 12: Código de ética de la industria.

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Conclusiones

La industria peruana apareció en el gobierno de Castilla, dando sus primeros pasos en el comercio de manera ligera, pero proyectándose a un futuro donde hoy por hoy la industria peruana produce para países como E.E.U.U, Brasil, México, China, entre otros. Pese a los tropiezos que ha tenido la industria durante su desarrollo ha sabido contrarrestarlos y seguir creciendo hasta llegar a ser un sector importante y dinámico, que aporta de forma positivo para al desarrollo del país y también brinda oportunidad laboral a muchos peruanos.

El plan estratégico plantea como visión al 2024, ser la industria de confecciones de Chiclayo caracterizado por la calidad, creatividad y competitividad en la producción de prendas de vestir, contribuyendo al crecimiento de la economía y aportando al desarrollo de la población. La visión se logrará a través de la siguiente misión: La industria de confecciones es reconocida por transformar telas en prendas de vestir, haciendo uso de la tecnología que ayude a optimizar procesos, garantizando un producto de calidad, satisfaciendo la necesidad y perspectiva del cliente final.

Los valores planteados para poder alcanzar la visión son la calidad, compromiso, creatividad, profesionalismo, honestidad, respeto e integridad. Por otro lado, el código de ética que conforma la industria básicamente son los

comportamientos tanto esperados como los no esperados para los empresarios involucrados en la industria.

III. CAPÍTULO III: EVALUACIÓN EXTERNA

Este capítulo se pretende evaluar el entorno y analizar la industria global y nacional con la finalidad de prevenir amenazas o eventos que impacten de forma negativa y a la vez fortalecer las oportunidades que se presente.

3.1. Análisis tridimensional de las naciones:

D'Alessio cita en su libro a Hartman quien manifiesta lo siguiente: es importante evaluar las ventajas nacionales porque a través de ellas se pueden proteger o conseguir algo. También considera tres dimensiones a) interés nacional, b) principios cardinales y c) factores del potencial nacional.

3.1.1. Intereses nacionales

Ceplan (2016), ente rector del sistema nacional de planeamiento estratégico, es responsable de desarrollar el plan de desarrollo nacional donde se especifican los lineamientos de política, prioridades, objetivos, metas y acciones estratégicas para el crecimiento del país. Para el 2021 el Perú habrá reducido la pobreza extrema, pero a pesar de ello seguiremos siendo un país con desigualdad, pero mucho más inclusivo, así mismo las diferencias entre lo urbano y lo rural serán muchos menores con respecto a la educación, saneamiento y agua, electricidad, salud donde el 95% de los peruanos contará con un seguro de salud y la educación habrá alcanzado mejores niveles de calidad gracias a las acciones del estado que viene buscando la justicia social. Por otro lado, la economía tendrá una transformación productiva y competitiva debido al crecida de las capacidades cognitivas, innovadoras y productivas de los peruanos además la alianza del pacifico será el agente principal de las exportaciones con la zona económica del mundo Asia – Pacifico convirtiéndose en el principal mercado de valor. La formalización de la propiedad tendrá un alto nivel y las brechas en la infraestructura serán reducidas gracias a la

inversión pública y privada. Por medio de la visión estratégica del país se han establecidos seis objetivos nacionales o ejes estratégicos que son los siguientes:

- a) **Derechos humanos e inclusión social:** a través de este eje fundamental como lo considera Ceplan, se busca que exista el desarrollo humano y económico, este eje hace énfasis en que los derechos sean respetados y aplicados por todas las personas para fomentar una sociedad con posibilidades de igualdad con el fin de disminuir la necesidad extrema.

- b) **Oportunidades y acceso a los servicios:** este segundo eje tiene como fin que todas las personas puedan adquirir de forma equitativa los servicios básicos como saneamiento, vivienda, agua, luz, salud, etc. Proponiendo diez indicadores para su desarrollo y lograr la mejora de condiciones de habitabilidad.

- c) **Estado y gobernabilidad:** este eje se guía del modelo del banco mundial considerando aspectos políticos, institucionales y económicos con la finalidad de evaluar la calidad de los servicios públicos como de la satisfacción del ciudadano, para obtener una gestión pública eficaz y garantizar la seguridad nacional.

- d) **Economía, competitividad y empleo:** busca que la población tenga una economía sofisticada con un crecimiento sostenible, generadora de empleo digno, desarrollar la innovación, mejorar el ambiente de negocios para aumentar la competitividad del capital humano.

- e) **Desarrollo territorial e infraestructura productiva:** tiene como fin crear un ambiente económico, social e institucional para niveles nacional, regional y local para radicar la pobreza y desigualdad, de esta manera se cierran brechas existentes en el Perú.

f) **Ambiente y desastre:** este eje pretende conservar el medio ambiente para asegurar un ambiente de calidad y adecuado para la salud, pero sobre todo para el desarrollo de las personas.

Tabla 5: Matriz del interés nacional

Ejes	Agenda de Competitividad (2014-2018)	Plan Nacional de Diversificación Producción	PLAN ESTRATEGICO NACIONAL EXPORTADOR 2025	Plan Estratégico Nacional de Turismo 2021
Eje 1 Derechos humanos e inclusión social	(vi) facilitación de negocios			
Eje 2 Oportunidades y acceso a los servicios				
Eje 3 Estado y gobernabilidad		Eje 2: Eliminación de sobrecostos y de regulaciones inadecuadas		Pilar 4: Institucionalidad del sector
Eje 4 Economía diversificada, competitividad y empleo	(i) desarrollo productivo y empresarial, (ii) Ciencia, tecnología e innovación, (iii) Internacionalización de las empresas (vii) Capital humano	Eje 1: Promoción para la diversificación productiva Eje 3: Expansión de la productividad	(i) internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, (ii) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, (iii) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional, (iv) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.	Pilar 1: Diversificación y consolidación de mercados Pilar 2: Diversificación y consolidación de la oferta Pilar 3: Facilitación turística
Eje 5 Desarrollo territorial e infraestructura productiva	(iv) infraestructura (v) tecnologías de información de comunicaciones (TIC)			
Eje 6 Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres	(viii) recursos naturales y ambiente			

Fuente: Ceplan (2016)

Ceplan plantea realizar un proceso a futuro conocido como “Perú Tres Tiempos” que tiene tres horizontes 2021, 2030 y por último 2050 de esta manera se diseña una ruta estrategia para llegar a la meta, donde consideran los siguientes aspectos: a) identificar oportunidades y minimizar riesgos, b) realizar proyecciones adaptadas a la realidad y escenarios utilizando el modelo IFs, c) analizar el impacto de nuevas tecnologías y cambios potenciales, d) proponer rutas estratégicas que guíen a la mejora de competitividad e identificación de

oportunidades, e) promover redes de conocimiento para el plan estratégico tanto en el ámbito privado como público, según CEPLAN (2016).

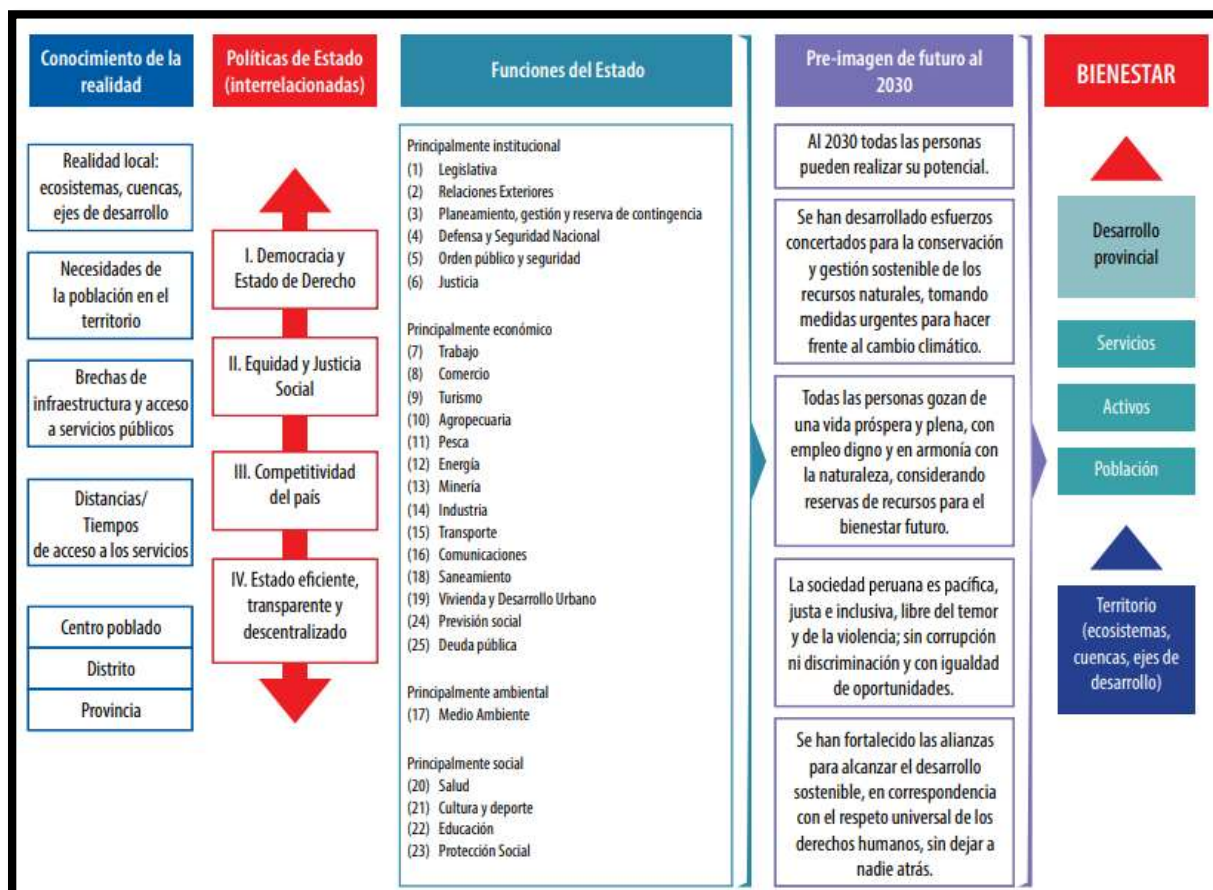


Figura 13: Políticas y funciones para el 2030

Fuente: Ceplan (2016)

3.1.2. Potencia Nacional

Un estado para llegar a los intereses nacionales debe de analizar sus fortalezas y debilidades a través de: a) demográfico, b) geográfico, c) económico, d) tecnológico, e) histórico, psicológico y sociológico, f) gobierno, g) militar.

a) Demográfico

El instituto nacional de estadística e informática (2018), Perú es el quinto país más poblado con 31 millones 237 mil 385 habitantes en américa del sur y en américa latina ocupa el sexto lugar, donde se estima que en el año 2021 la población podría llegar a 33 millones 149 mil 000 habitantes, teniendo un crecimiento anual de 1,0% lo que demuestra un ritmo decreciente en los últimos 56 años. El 26,4% tiene entre 0 a 14 años, el 61,7% se encuentra desde los 15 a 59 años y el 11,9% de 60 a más años. Sin embargo, INEI manifiesta que la población menor de 15 años ha disminuido de un 37,0% a un 26,4% y adultos de 60 años aumento pasando de un 7,0% a un 11,9%. Así mismo la costa presenta el 58,0% del total de la población y es quien obtuvo la mayor tasa de crecimiento anual del 1,3%.

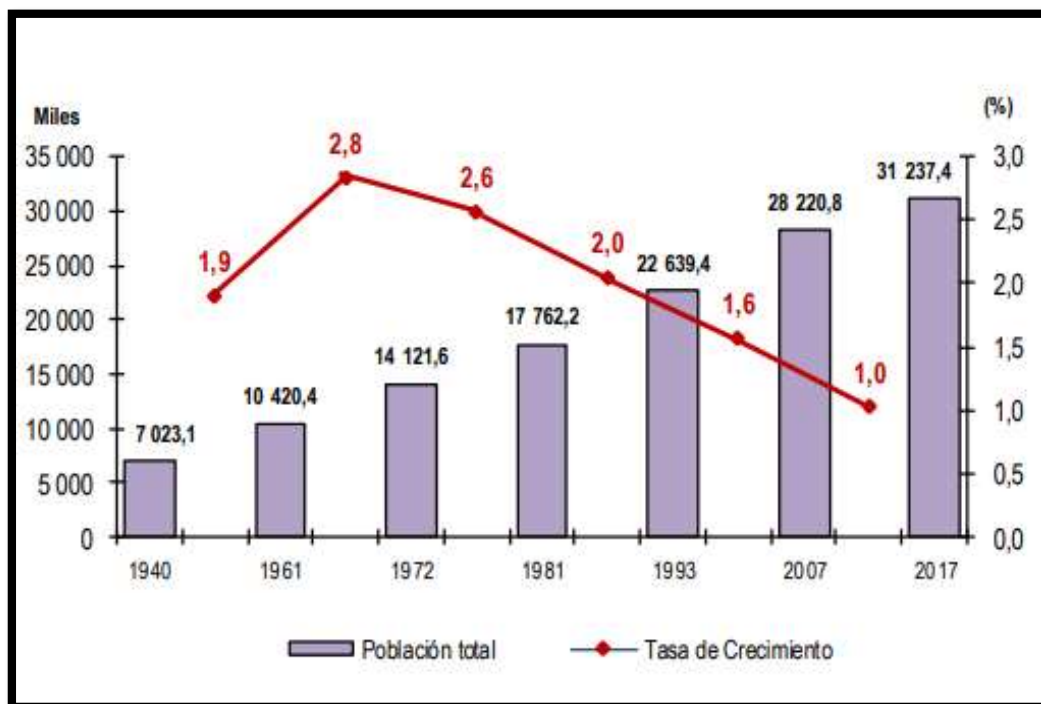


Figura 14: Total de población y tasa de crecimiento anual

Fuente: INEI (2018)

Así mismo, el índice de desarrollo humano (2018), que analiza el progreso a través de tres dimensiones que son: educación, PIB per Cápita y esperanza de vida al nacer, manifiesta que Perú se encuentra el puesto 89 a nivel mundial con un IDH de 0,750.

b) Geográfico

Perú se encuentra en la parte occidental y central de América del Sur, teniendo una extensión de 1'285,216 km² y limita con los siguientes países: Colombia y Ecuador por el norte, Brasil y Bolivia por el este, Chile por el sur. Perú es uno de los veinte más extensos y el tercer país más grande de América del Sur, según informa la embajada de Perú (2017).



Figura 15: Ubicación geográfica del Perú

Fuente: Embajada del Perú (2017).

Posee muchos paisajes gracias a las condiciones geográficas lo que permite que exista diferentes recursos naturales. Perú tiene once ecorregiones y de las 117 zonas de vida que existen en todo el mundo, Perú tiene 84 zonas, cuenta con tres regiones dividido en: costa es la región más poblada con el 52,6% de la población, sierra abarca el 28,0% del territorio y la selva donde esta última es la más extensa del país con el 60,3%. Por otro lado, cuenta con el 10% de especies a nivel mundial debido a sus 32 climas del planeta.

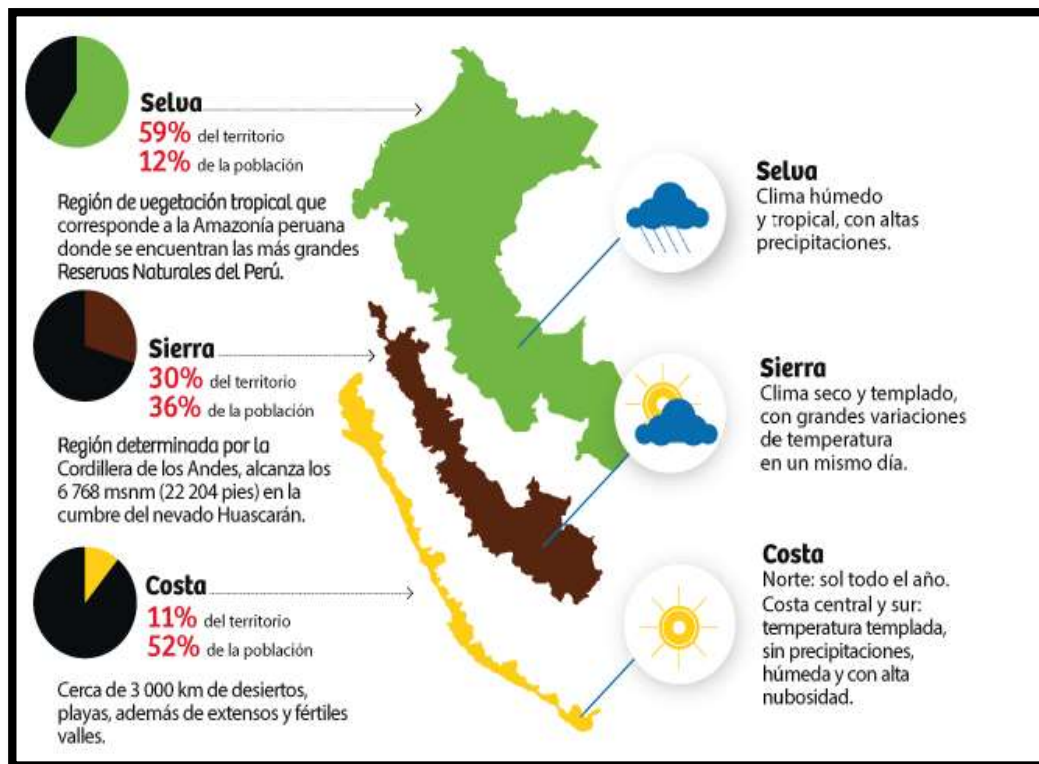


Figura 16: Geografía y clima

Fuente: Embajada del Perú (2017).

c) Económico

El Ministerio de Economía y Finanzas (2019), a través del marco macroeconómico multianual 2020 – 2023 menciona que el crecimiento del PBI para este año será de un 3% y el 4,4% se proyecta obtener dentro de

cuatro años, con esto se pretende que el país continúe con el liderazgo de crecimiento en la región, sin embargo, se espera que en los siguientes meses la economía siga creciendo gracias a la inversión privada y proyectos mineros. El MEF acota que, para llegar al nivel de países desarrollados en los siguientes 20 años, es necesario trabajar en estrategias que ayuden a llegar a tasas mayores al 5% por tal motivo el gobierno presentó el Plan Nacional de Competitividad y Productividad en julio del 2019.

Perú se encuentra en el puesto 63 de 140 países que participan en el ranking de competitividad del foro económico mundial (WEF), encontrándose después de Chile, México, Uruguay, Colombia y Costa Rica. Así mismo, el Perú mantiene su posición de sexto lugar de 18 países en Latinoamérica desde el 2017. La WEF evalúa 12 pilares donde el Perú destaca estando en el primer lugar del ranking del pilar de estabilidad macroeconómica, posición que también comparte con 30 países de todo el mundo según el MEF (2018).

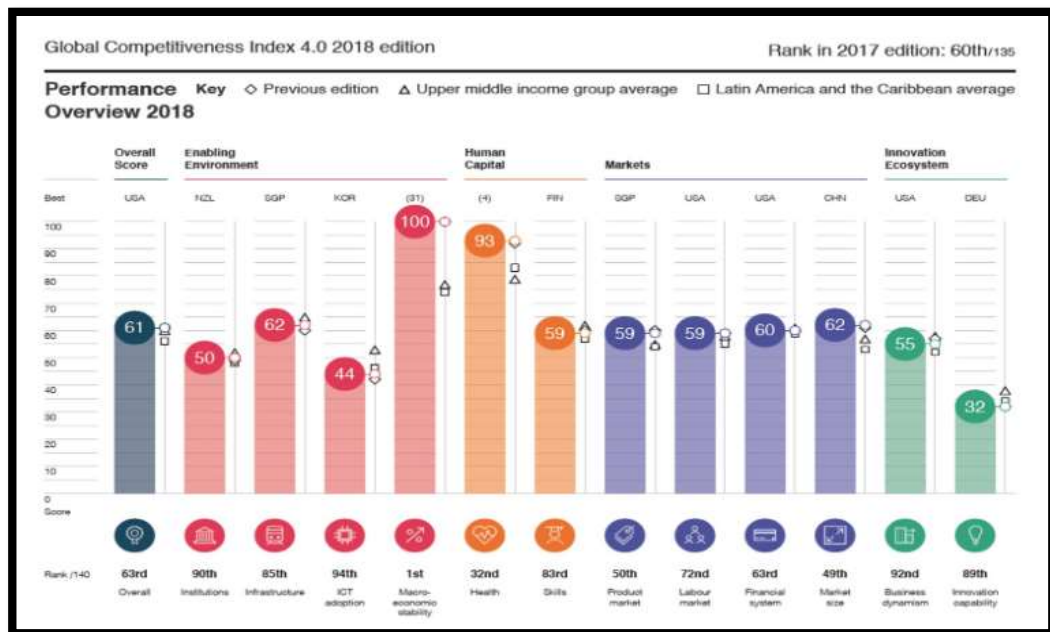


Figura 17: Ranking de Perú en el WEF

Fuente: Gestión (2018)

Por otro lado, Ricardo Márquez presidente de la SNI, después de conocer los índices de competitividad emitidos por las WEF, manifiesta que es necesario tomar acciones para poder mejorar la competitividad del país porque los resultados acentúan las debilidades por las que pasa la economía peruana, además de mostrar la poca competitividad que existe en el país a pesar de la creación de Ceplan, que no ayudado desde entonces a la mejora de la competitividad peruana según Gestión (2018).

d) Tecnológico

Según la WEF para el 2022 se perdería 75 millones de puesto generado por las tecnologías que permitirán a su vez la creación de 133 millones de empleos, es decir, que las ocupaciones o tareas que realizaban las personas de forma manual ahora serán reemplazados por la tecnología porque facilitaran las necesidades de acuerdo con los cambios tanto demográficos como tecnológicos. Sin embargo, menciona que los puesto que desaparecerían no son muchos a comparación con los que aparecerían en las 20 principales economías, así es como se visualiza para el 2022 en el aspecto tecnológico.

Por otro lado, El Peruano (2019), la tecnología es un factor muy importante para el crecimiento económico, social y de productividad porque se logra alcanzar oportunidades que permiten el desarrollo sostenible. En el Perú aún no se logra desarrollar adecuadamente y se ve reflejado en la inversión que solo llego a un 0.12% del PBI en el 2016, a comparación de Brasil y Argentina que destino el 1.28% y el 0.53% de su PBI respectivamente.

Sin embargo, en La Semana Nacional de la Innovación que lo realiza CONCYTEC, pretende a través de actividades impulsar la cultura del emprendimiento tecnológico con la finalidad de potenciar la cultura

empresarial hacia la innovación y de esta manera el Perú mejore el ranking mundial. Así mismo el presidente de la república Martín Vizcarra planteó y se comprometió a mejorar el presupuesto del 2019 para innovación y ciencia. (CONCYTEC, 2019)

e) Histórico, Psicológico y Sociológico

OEI (2018), el Perú es un país que alberga una riqueza inigualable y tradiciones en todo el mundo que a lo largo de los años ha venido construyendo desde sus primeros habitantes. El patrimonio cultural está protegido por el estado y la comunidad que tienen como obligación la conservación de este y evitar su depredación la cual se inició por la conquista española, este patrimonio está dividido en: Histórico, arqueológico, artístico, documental y bibliográfico. Si bien Perú hoy por hoy es inmerso a la globalización cultural, aún mantienen viva las características de su propia cultura.

Hoy por hoy se vienen generando grandes cambios que afectan a la sociedad, así que, el gobierno se propone a fortalecer las políticas de desarrollo e inclusión social para el próximo año porque va a permitir la integración de todos los ministerios y entidades públicas de esta manera se podrá trabajar en una sola dirección porque Midis será quien lidere. (Andina, 2018)

f) Organizacional y administrativo

Por medio del artículo de la nueva constitución dada el 29 de diciembre de 1993 menciona que, el Perú es una república social, democrática, soberana e independiente y su gobierno es representativo, único y descentralizado. Así mismo los poderes independientes del estado están divididos en a) Ejecutivo, que se conforma por el presidente quien realiza

oficios de jefe de estado y como jefe de gobierno representa los intereses de todo un país y también lo conforma dos vicepresidentes, b) Judicial, está conformado por la Corte Suprema de Justicia dirigido por las Cortes Superiores y los juzgados y c) Legislativo que lo conforma un parlamento con 130 miembros. (Portal del Estado Peruano, 2017)

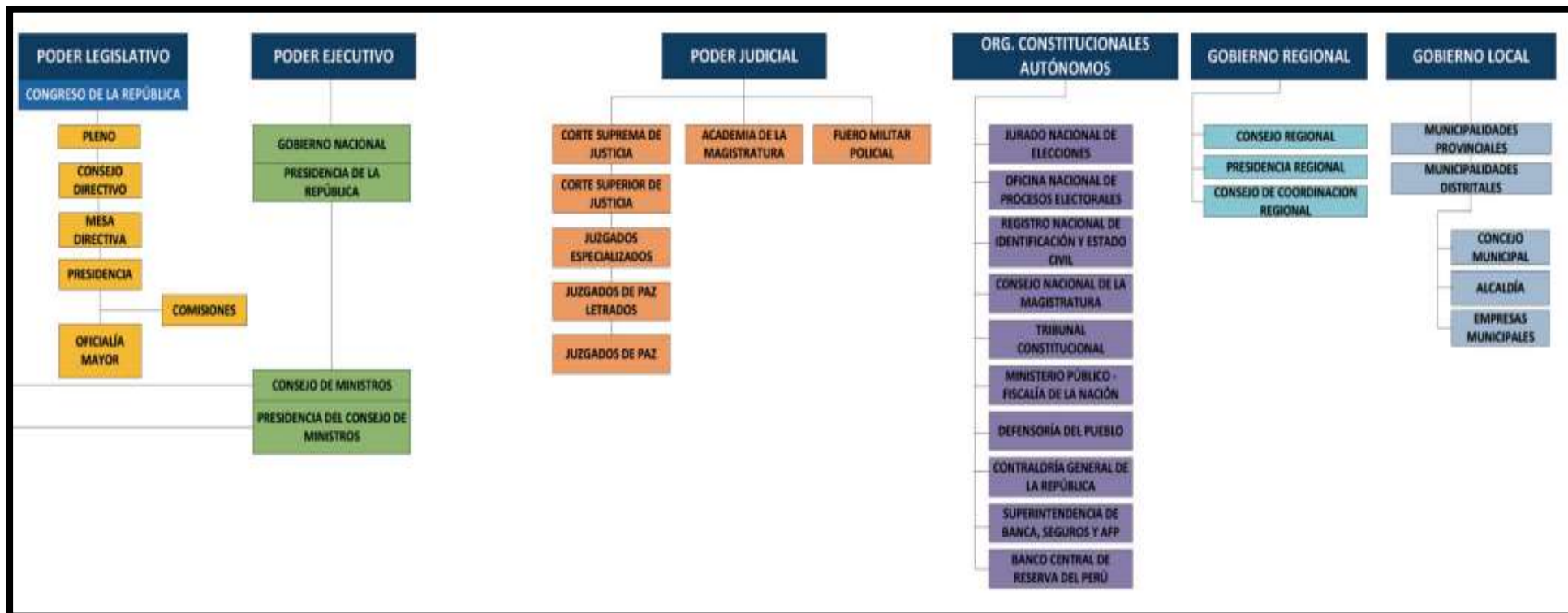


Figura 18: Organización del estado peruano

Fuente: Portal del Estado Peruano

g) Fuerzas armadas

El Perú ocupa el puesto 42 de 137 países subiendo nueve puestos a comparación del año 2015 y tiene un puntaje de 0.6841 que es calificado como “perfecto” según GFP (2019), quien evalúa valores individuales y colectivos haciendo un total de 50 valores entre ellos número de tanques, armamento, naves, aviones y otros. Así mismo Perú en Sudamérica supera a Chile, Venezuela y Colombia.

3.1.3. Principios Cardinales

En el libro de D'Alessio (2015), a través del autor Hartman manifiesta que, es lo que se debe desarrollar para alcanzar los objetivos y es la base de la política exterior. Principios Cardinales tiene cuatro principios y son:

a) Influencia de terceras partes

Perú y Australia firmaron un TLC calificado como el más ambicioso acuerdo, que será favorable para las empresas peruanas porque a través de este tratado Perú estaría ingresando a uno de los mercados más importantes de la región Asia Pacífico, otorgando oportunidad a todos los exportadores de bienes y servicios. Cabe resaltar que el comercio entre Perú y Australia mejoro de manera notoria en el año 2016 un 56% que significa 363 millones de dólares en exportaciones y los principales sectores fueron: textil (16%), minería no metálica (9%) y agropecuaria (52%). Así mismo se asegura que, con la firma de este tratado el 96% de las exportaciones peruanas ingresaran al mercado australiano libre de arancel, algunas de los productos a exportar serian: arándanos, fresas, quinua, camarones, polos, camisetas de algodón, camisas y artículos a base de lana de alpaca. (MINCETUR, 2019)

Por otro lado, MINCETUR (2018), el TLC con China se hizo valido en marzo del 2010 y desde entonces las exportaciones peruanas creció un 9,6% anual, así es como los sectores registraron un crecimiento en pieles y cueros (+24,8%), minería no metálica (+31,3%) y agropecuario (+23%), otro punto a mencionar es que, los productos no tradicionales crecieron un 22% entre los meses de enero y septiembre del 2018 a comparación del año anterior, por tal motivo Perú y China inician negociaciones para la optimización del TLC, proceso que se dará en el primer semestre del 2019.

b) Lazos pasados y presentes

Perú es un país con mucha diversidad, reconocido a nivel mundial que ha pasado por innumerables problemas económicos, corrupción, social, violencia, etc. Sin embargo, la riqueza histórica y cultural hace que revaloremos el pasado y el presente con el fin de sacar a flote la mejor parte del peruano. Somos un país enriquecido y afortunado con gran variedad de lenguas nativas y etnias, con la gente más acogedora, reconocida a nivel mundial por su gastronomía y diferentes celebraciones, somos creyentes, de esta manera hemos aceptado y construido una fortaleza propia. (LT Pulso, 2019)

c) Contra balance de intereses

La nueva pelea entre Chile y Perú por denominación del origen del Pisco es así como el Tribunal de Comercio Internacional de Tailandia reconoció el aguardiente chileno como un pisco, esto quiere decir, que Chile compartirá la denominación Pisco con Perú. Pero el reconocimiento será apelado por el gobierno peruano, debido que, para el consulado de ese país, la decisión tomada por la Corte de Tailandia llevará a una confusión al consumidor local al considerar que el pisco es peruano y también porque cuentan con argumentos históricos, culturales, geográficos y científicos sobre el pisco

donde se pone en evidencia que el Pisco solo se debe dominar y ser de origen peruano, según lo manifiesta (LT Pulso, 2019).

d) Conservación de los enemigos

Chile fue un enemigo que hasta el momento las relaciones siguen siendo tensas entre los dos países, este conflicto se inició desde la guerra del pacífico 1879 y 1883 que se enfrentó entre los aliados Bolivia y Perú contra Chile, otro punto fue la delimitación marítima donde el 27 de enero del 2014 la corte resolvió que el Perú adjudicó un área de más de 50 km². Hasta el día de hoy se puede observar y escuchar las grandes diferencias y conflictos que existen entre estos dos países, que se ha marcado desde muchos años atrás. (RPP, 2019)

3.1.4. Influencia del análisis de la industria de confecciones.

La industria de confecciones es considerada el motor del desarrollo y oportunidad laboral, hoy por hoy existe una gran demanda y aglomeración de empresas dedicadas a la confección de uniformes escolares que sin duda también se ve afectada por la informalidad, pero a pesar de tantos factores negativos, la industria ha sabido sobresalir de manera favorable. Chiclayo es una ciudad comercial por naturaleza, donde destaca la confección, es así como, gracias a la calidad, diseño, productividad, precio, el empuje y las ganas del emprendedor la industria se abre caminos para navegar en otros mercados y desarrollen sus capacidades.

3.2. Análisis competitivo del Perú

PORTER Michael (1997), el representante del tema competitividad brinda en su modelo elementos para poder analizar las debilidades y fortalezas de la industria, país o empresa, donde manifiesta que el significado de la competitividad es

la productividad, determinada como el valor generado por una unidad de capital o de trabajo y que esta se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

Así mismo, Perú paso del puesto 54 al puesto 55 en el Ranking de Competitividad Mundial en el 2019, puesto que la competitividad depende mucho del desarrollo económico y Perú a comparación de otros países no avanzado y se estancado, sin embargo, Perú en el año 2008 ocupaba el puesto 35 de 55 países, pero esta baja se da por otro pilar que fue la ineficiencia de negocios y la infraestructura que evalúa los recursos básicos como: tecnología, científicos y humano donde Perú ocupó el penúltimo lugar.(RPP, 2019)

3.2.1. Condiciones de los factores

Perú es el quinto país más poblado en América del Sur y en América Latina ocupa el sexto lugar, teniendo una extensión de 1'285,216 km². Posee muchos paisajes gracias a las condiciones geográficas lo que permite que exista diferentes recursos naturales y que sean aprovechados por las personas ya sea para su alimentación a para negocio.

Según lo explica INEI (2019), el primer bimestre de este año las exportaciones totales demostraron un crecimiento de 3,8%, generado por los mayores envíos de productos no tradicionales de los sectores pesquero (39,6%), agropecuario (13,9%), textil (16,5%), entre otros. También contribuyeron los embarques de productos tradicionales del sector pesquero (230,1%). EL destino principal fue China con una participación de exportaciones que representaron el 33,8% y una tasa de crecimiento de 36,4%.

Sector económico	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Feb. 18	Feb. 19	Feb.19 / Feb.18	Ene-Feb.19/ Ene-Feb.18
Total 1/	3 522,4	3 532,9	0,3	3,8
I Productos tradicionales	2 444,6	2 426,7	-0,7	-0,6
Pesquero	73,2	162,0	121,2	230,1
Agrícola	28,9	19,8	-31,3	-3,6
Minero	2 064,1	1 903,4	-7,8	-3,7
Petróleo y gas natural	278,4	341,4	22,6	-7,3
II Productos no tradicionales	1 071,9	1 098,8	2,5	14,0
Agropecuario	355,0	341,9	-3,7	13,9
Textil	80,1	88,8	10,8	16,5
Pesquero	278,4	355,6	27,7	39,6
Químico	110,1	103,6	-5,9	0,3
Metalmeccánico	51,3	46,0	-10,5	-5,1
Siderometalúrgico	115,3	87,3	-24,2	-9,5
Minería no metálica	42,5	41,0	-3,5	-6,5
Resto	39,2	34,7	-11,3	3,3

Figura 19: Exportación FOB, según sector económico: febrero 2019

Fuente: (INEI, 2019)

3.2.2. Condiciones de la demanda

El marco macroeconómico multianual 2020 – 2023 menciona que el crecimiento del PBI para este año será de un 3% y se pretende llegar dentro de cuatro años a un 4,4%, de esta manera el país siga liderando el crecimiento en la región. Sin embargo, se espera que en los siguientes meses la economía siga creciendo gracias a la inversión privada y proyectos mineros. Por otro lado, el entorno económico será determinante porque este año no se subirá la tasa de interés hasta el 2020, otro punto que se espera es el acuerdo entre china y

estados unidos, y a través de este acuerdo se ponga fin a la guerra comercial ya que ambas economías representan el 35% del PBI mundial por lo que su comportamiento es importante para el resto del mundo y por esta razón la FED decidió no aumentar la tasa de interés. (Gestión, 2019)

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El WEF a través de su publicación del reporte global de competitividad 2018 – 2019, donde compara 140 economías de todo el mundo para determinar los niveles de productividad, resiliencia, agilidad e innovación y capital humano de cada país, menciona que en América Latina Chile es el país con la economía más competitiva, gracias a su estabilidad en los indicadores macroeconómicos, libertad en el mercado libre e infraestructura de transporte, es así como Chile llega a ocupar el puesto 33 de 140 países, seguido por México y Uruguay. (Dolitte, 2018)

Así mismo de acuerdo con el informe se conoce que Perú ha descendido en muchos pilares, por tal motivo el Consejo Privado de Competitividad formula realizar diferentes reformas para alcanzar que la productividad y economía del país mejore. El CPC después de obtener un diagnóstico identifica siete sectores urgentes que deben ser mejorados para impulsar el crecimiento del país y son: mercado laboral, sistema de justicia, infraestructura, ciencia, tecnología e innovación, capital humano, ambiente de negocios y logística. (Compitepe, 2018)



Figura 20: Resultados 2018 del reporte global de competitividad

Fuente: Deloitte (2018)

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El Ranking Multilatinas (2016), de las empresas multinacionales se puede observar que Perú solo hace presencia con 5 empresas y se muestra en el siguiente cuadro dividido en el sector, país de origen, ventas, empleados y la presencia de dichas empresas en otro país. Entre los años 2014 y 2017 la economía se desaceleró a un 3,0% anual según el Banco Mundial, debido a la caída del precio internacional. Sin embargo, para el 2018 se esperó un crecimiento del PBI en un porcentaje de alrededor del 4% debido a la reparación de la demanda interna. Por otro lado, se espera mejorar también en la confianza empresarial y a la vez aumentar los empleos formales.

RK 2016	RK 2015	EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN	SECTOR	VENTAS (US\$ millones)					EMPLEADOS					PAÍSES Y ZONAS GEOGRÁFICAS (2015)												
					Totales		En el exterior			Totales		En el exterior			N° Países	Gana países (Si / No)	Presencia										
					Total 2015	Var. 14-15 (%)	En el exterior 2015	Var. 14-15 (%)	% en el exterior 2015	Total 2015	Var. 14-15 (%)	En el exterior 2015	Var. 14-15 (%)	% en el exterior 2015			Sudamérica hispana	Brasil	Centroamérica y el Caribe	México	Canadá	EE.UU.	Europa	Asia Pacífico	Asia occidental y central		
1	1	MEXICHEM	México	Petroquímica	5,708.0	2.9	4,994.0	12.5	87.5	18,803	-2.4	15,278	N.D.	81.3	37	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	2	CEMEX	México	Cemento	13,050.1	-8.4	10,423.8	-5.9	79.9	43,117	-2.5	33,613	-2.3	78.0	34	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	3	LATAM	Chile/Brasil*	Aerotransporte	9,713.0	-22.1	8,137.5	-25.2	83.8	50,413	-5.0	37,810	-7.5	75.0	18	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	4	GRUPO JBS	Brasil	Alimentos	45,707.3	1.9	35,651.7	1.5	78.0	227,168	9.0	100,290	9.4	44.1	17	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	7	GRUMA	México	Alimentos	3,369.1	-0.4	2,462.0	4.4	73.1	19,117	7.1	11,868	2.7	62.1	18	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	9	AVIANCA-TACA	Colombia/El Salvador*	Aerotransporte	4,361.3	-7.3	3,227.4	-13.1	74.0	21,245	3.8	12,747	N.D.	60.0	22	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	18	SIGMA	México	Alimentos	5,409.1	11.6	3,101.7	34.1	57.3	40,000	4.0	27,052	N.D.	67.6	17	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	13	ARCOS DORADOS	Argentina	Entretención	2,930.4	-16.4	2,549.4	-13.7	87.0	83,348	-12.3	68,348	-10.1	82.0	10	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	5	AJE GROUP	Perú	Bebidas/Licores	1,550.0	-11.4	1,286.5	-9.2	83.0	15,000	17.2	12,225	N.D.	81.5	20	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
41	48	ALICORP	Perú	Alimentos	1,935.4	-6.0	771.8	-3.4	39.9	4,596	N.D.	2,597	N.D.	56.5	7	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
42	47	EMPRESAS COPEC	Chile	Multisector	18,109.8	-24.0	7,109.3	-27.6	39.3	26,694	11.4	8,040	26.4	30.1	12	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
43	36	GRUPO BELCORP	Perú	Química	1,185.0	-15.8	237.0	-32.6	20.0	8,656	N.D.	5,626	N.D.	65.0	15	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
84	-	MABE	México	Manufactura	2,740.6	-4.7	137.0	N.D.	5.0	18,400	10.8	3,760	N.D.	20.4	15	N.D.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
85	81	CINÉPOLIS	México	Entretención	1,907.7	86.8	286.2	86.8	15.0	34,000	25.1	9,180	N.D.	27.0	13	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
86	94	FERREYCORP	Perú	Multisector	1,673.0	-2.6	228.7	23.0	13.7	6,662	0.4	1,035	20.5	15.5	8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
87	87	GRUPO GLORIA	Perú	Alimentos	1,035.0	-7.9	155.3	N.D.	15.0	1,130	N.D.	249	N.D.	22.0	6	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
88	88	GRUPO TELEVISIA	México	Medios	5,090.3	-6.3	701.0	N.D.	13.8	43,900	37.0	959	N.D.	2.2	4	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
89	68	MINERVA	Brasil	Alimentos	2,672.3	-10.2	801.7	N.D.	30.0	12,993	-8.6	1,722	-26.4	13.3	4	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
90	-	TV AZTECA	México	Medios	743.4	-15.0	156.3	38.3	21.0	5,931	36.5	890	N.D.	15.0	6	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
91	43	COPERSUCAR	Brasil	Agroindustria	5,887.8	-31.7	294.4	N.D.	72.7	31,785	-53.4	1,589	N.D.	5.0	5	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
92	97	LOCALIZA	Brasil	Logística	1,102.1	-23.9	110.2	N.D.	10.0	6,185	4.6	390	N.D.	6.3	8	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
93	-	INTERCERAMIC	México	Manufactura	473.2	-3.1	140.9	N.D.	29.8	4,722	7.4	635	17.4	13.4	3	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
94	78	SUZANO PAPEL E CELULOSE	Brasil	Forestal/Celulosa	2,868.6	4.9	143.4	N.D.	5.0	18,538	N.D.	630	N.D.	3.4	7	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
95	99	GOL	Brasil	Aerotransporte	2,743.3	-26.8	310.9	-8.8	11.3	16,472	1.7	329	-13.0	2.0	8	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Figura 21: Ranking Multilatinas 2016

Fuente: Multilatinas (2016)

3.2.5. Influencia del análisis de la industria

El sector textil y de confecciones es generador de desarrollo para otros sectores como ganadero, de plástico, y químico. El análisis competitivo de la industria de confecciones favorece de forma positiva al comercio en la ciudad de Chiclayo, siendo esta una ciudad comercial por naturaleza es así como existen factores que ayuden a ser más competitivos a la industria tan importante y dinámico, pues cada vez son más las empresas que apuestan por introducirse en este mercado debido a la exigente demanda que se necesita abastecer en la actualidad. Además, Perú sigue siendo un país atractivo para la inversión extranjera, ocupando el puesto 19 según Fraser Institute, es la mejor posición del país debido a que en los años 2008 y 2012 ocupaba los puestos 27 y 58 respectivamente.

3.3. Análisis del entorno PESTE

Este análisis sirve para evaluar el entorno de la industria e identificar eventos que nos brinden oportunidades y reducir amenazas, de esta manera generar las mejores soluciones y estar atentos a circunstancias que puedan afectar a la industria y que impidan desarrollar con éxito las estrategias.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Estas fuerzas determinan reglas tanto formales como informales que la organización debe de considerar para que pueda operar. (D'Alessio, 2015)

El Ministerio de Educación (2019), manifestó que, ningún colegio público puede impedir el ingreso a un alumno por no portar el uniforme escolar, según la Resolución Ministerial N°665-2018-MINEDU debido a que no es necesario llevar el uniforme para poder acceder a la educación, de la misma manera para los colegios privados. Sin embargo, el uniforme escolar de las instituciones privadas es elegida por los dueños de la institución, pero este mismo no puede obligar al padre de familia a comprar

en establecimientos señalados, de ser así se debe denunciar ante la UGEL y en el caso de colegios privados también acudir a Indecopi.

Las empresas del sector textil y de confecciones siguen obligaciones tributarias generales. En el Perú existen tres regímenes del impuesto a la renta de tercera categoría esa dividido en régimen general (REG) y dos regímenes tributarios simplificados (RTS) que son: el régimen especial del impuesto a la renta (RER) y el nuevo régimen único simplificado (RUS). Los RTS se crearon para un rápido acceso tributario para las micros y pequeñas empresas para brindarles facilidades en el pago de impuestos. Estos regímenes se basan a través de los siguientes requisitos como: el rango de ventas, número de locales, actividades específicas, entre otros. Por otro lado, las empresas de confecciones se registró un crecimiento de los RTS y RUS generado por la presencia predominante de las micro y pequeñas empresas representando el 37% y el 31% respectivamente pero el régimen que demostró un mayor crecimiento fue el RER con el 127%.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El MEF (2018), mencionó que desde el 2018 se viene buscando el crecimiento que ha sido reforzada por la disminución de la tasa de pobreza. Por otro lado, para el periodo 2020 – 2022 se proyecta que el crecimiento se dé a un 4,8% a través de estrategias para mejorar la productividad y competitividad del país, de esta manera se mejora el crecimiento tanto a mediano como a largo plazo.

El sistema financiero peruano aún mantiene una posición estable generado por el dinamismo de las colocaciones que permitió el aumento de la rentabilidad y fortalecer el sistema financiero. Así mismo como porcentaje del PBI los créditos llegaron a un 42% en el año 2018, porcentaje mayor al 2017 y 2011. Sin embargo, pese al buen momento que pasa el sistema financiero peruano, aun así, es baja comparada a Chile que tiene 112,6%, Colombia tiene el 49,4% y México tiene el 35,5%. Por otro lado,

os créditos a las medianas empresas y a las MYPE manifestaron un menor crecimiento, generado por las políticas crediticias puestas por las entidades financieras para tener una cartera de clientes potenciales. (BCRP, 2019)

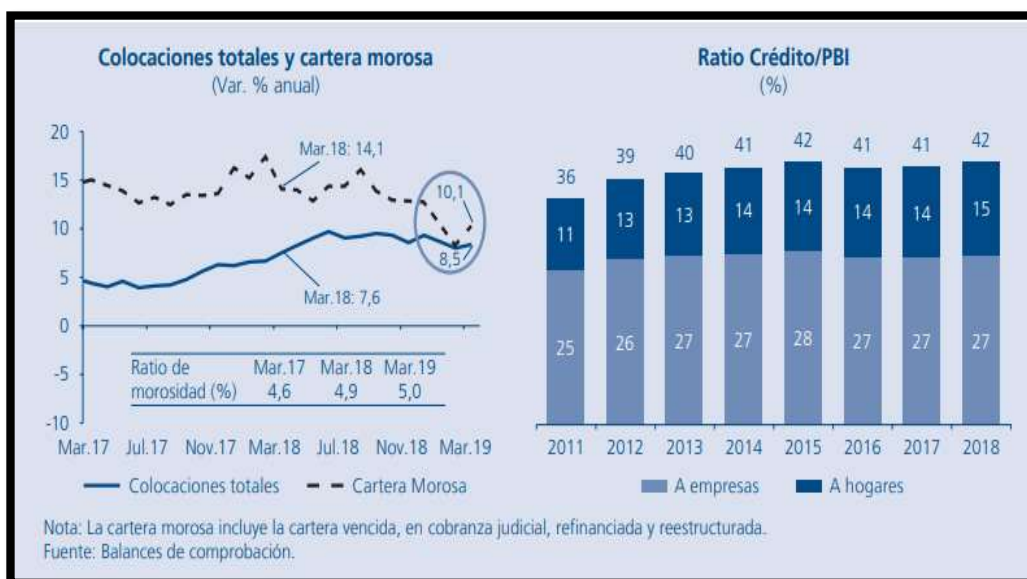


Figura 22: Colocaciones totales y cartera morosa

Fuente: BCRP (2019)

En Lambayeque 628,416 personas están ocupadas en alguna actividad económica. En el 2017 los asalariados privados represento el 40,2% de la PEA ocupada, trabajadores independientes el 38,3% y públicos representan el 8,7%. Así mismo el 40,9% se dedicó a la rama del servicio, el 22,2% al comercio y el 20,7% a la actividad extractiva de la PEA ocupada. (MTPE, 2019)

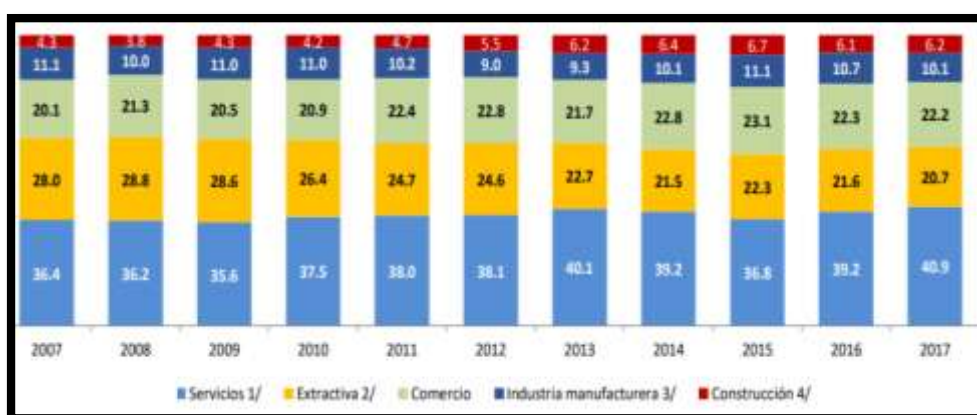


Figura 23: PEA ocupada según la rama y actividad económica

Fuente: MTPE (2019)

Por otro lado, entre el 2007 y el 2017 en empleo informal se redujo en 10,0 % y la tasa de desempleo informal fue el 75,0%. (MTPE, 2019)

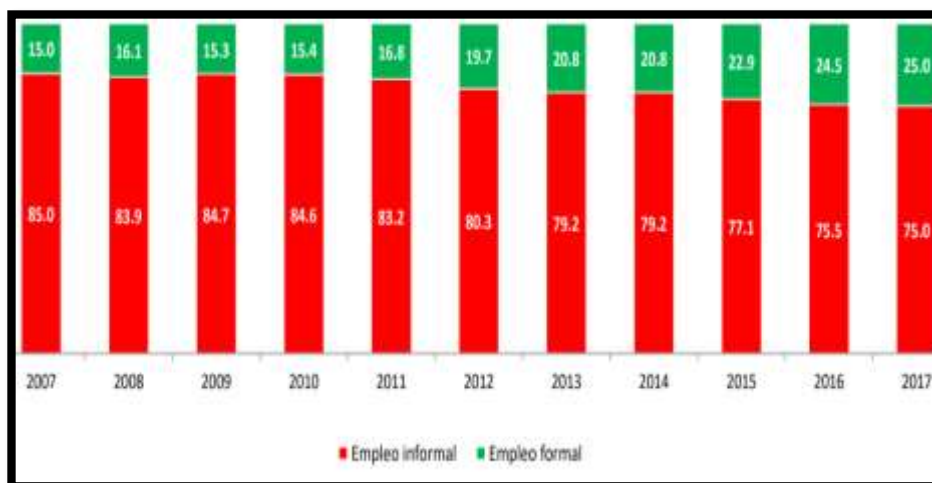


Figura 24: Tasa de empleo formal e informal

Fuente: MTPE (2019)

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Esta fuerza incluye valores, actitudes, religiones, creencias y estilos de vida que existen alrededor de la organización. También estas fuerzas determinan el perfil del consumidor, el tamaño de los mercados y guían a los hábitos del consumidor, entre otros. (D'Alessio, 2015)

Según INEI (2018), el 20,5% de la población del país se encontraba en situación de pobreza porque sus gastos eran inferiores al costo de la canasta básica tanto en alimentos y no alimentos. Sin embargo, al comparar estos resultados del 2018 con el año 2017, se observa que la pobreza disminuyó en un 1,2% donde este porcentaje equivale a 313 mil millones de personas pobres, donde el resultado obtenido es mucho menor que en el año 2017.



Figura 25: Evolución de la pobreza 2007 – 2018

Fuente: INEI (2018)

Por otro lado, según INEI (2018), al mencionar la canasta básica de consumo con alimentos y no alimentos, está agrupada según la Clasificación de Consumo Individual por Finalidades (CCIF), en 12 grupos. Es así como para el 2018, se obtuvo como resultados que el 26,1% del gasto per cápita estuvo dirigido para alimentos consumidos dentro del hogar (S/ 198), después tenemos el gasto en alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles con 19,8% (S/ 150), seguido de restaurantes y hoteles con 13,2%. Así mismo se mencionan los alimentos consumidos fuera del hogar que representan el 13,1% (S/ 99) como son los siguientes: cuidados de la salud con el 8,4% (S/ 64), transporte 7,3% (S/ 55), bienes y servicios diversos con el 5,2% (S/ 39), educación con 4,3% (S/ 33), prendas de vestir y calzado con 4,2% (S/ 32), comunicaciones con 3,8% (S/ 29), recreación y cultura con 3,7% (S/ 28), muebles y enseres con 3,7% (S/ 28) y consumo de bebidas alcohólicas con 0,2% (S/ 1,0).

A continuación, se muestra un cuadro donde se compara la canasta básica de alimentos y no alimentos del año 2007 y el año 2018, donde se encuentran los 12 grupos mencionado por el CCFI.

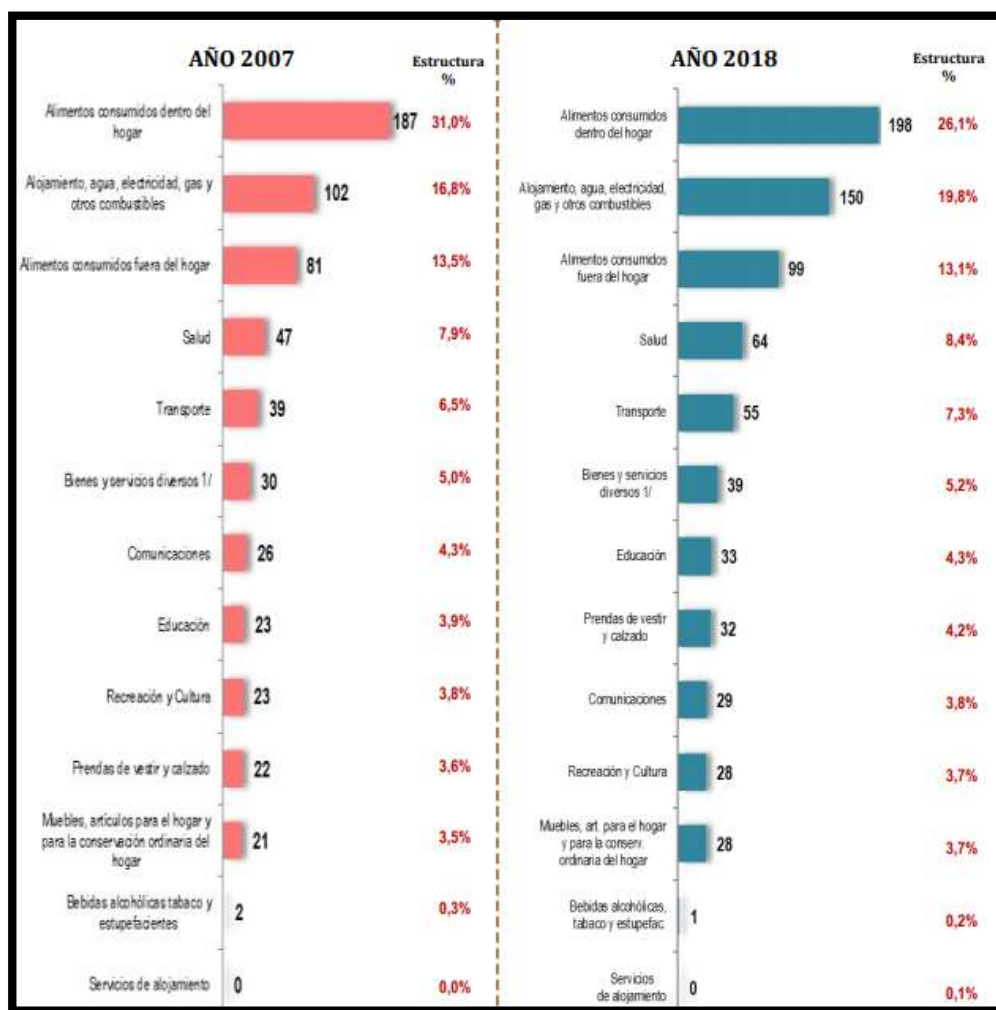


Figura 26: Estructura del gasto según los 12 grupos

Fuente: INEI (2018)

Según el informe del IPE transmitido por El Comercio (2019), menciona que, el año pasado la clase media son las personas que tiene ingresos diarios entre US\$12,4 y US\$62 (definición del Banco Mundial), al concentrar el 41,5% de la población nacional, fue el grupo más importante para el país según sus ingresos. Estos resultados son el doble de los encontrados en el año 2004. Esto quiere decir que la clase media del país paso de 5,2 millones de personas en el 2004 a 13,4 millones en el 2018.

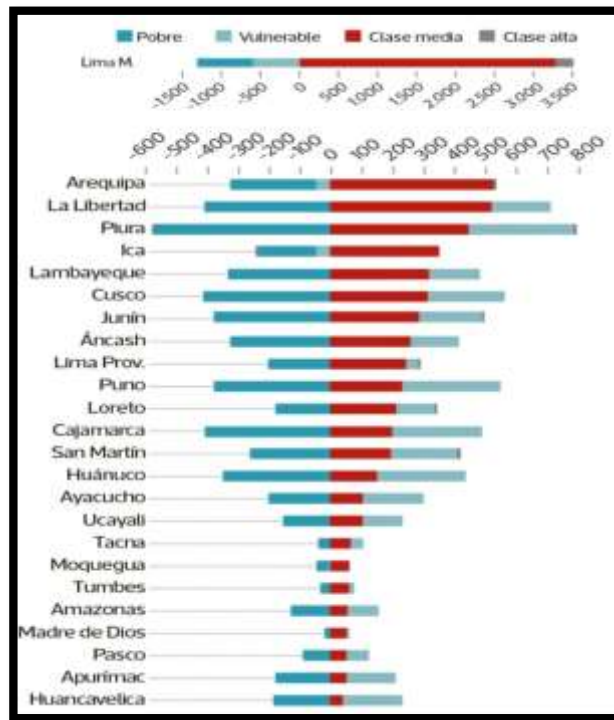


Figura 27: Cambio en la población según ingresos

Fuente: El Comercio (2019)

Según El Peruano (2019), la titular del Ministerio del Ambiente Lucia Ruiz Ostoic mencionó que, se viene trabajando en la calidad de vida de la población basándose en una adecuada gestión de residuos sólidos y lucha contra la deforestación, en este último se aplicara propuestas como: econegocios y bionegocios. Por otro lado, mencionó que, Minam y el Ministerio de Trabajo promueven la certificación de recicladores y también coordinan diferentes trabajos con los municipios para que lo ejecuten de manera adecuada. Así mismo menciono que, la ley que regula el plástico de un solo uso establece el día miércoles como el día del reciclaje, entonces, si las municipalidades cumplen con esta ley se tendría un mejor manejo de residuos y llegaría a los rellenos sanitarios en menor cantidad.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El impacto de estas fuerzas tecnológicas y científicas es amplio, pues evalúa el avance de ambas fuerzas, generando que la empresa

dependiendo su capacidad se adapte y estos factores se conviertan en factores de ventaja competitiva. (D'Alessio, 2015)

CEPLAN (2016), en el plan estratégico de desarrollo nacional 2021, menciona que, para ganar competitividad, se debe de obtener a través del aumento de la productividad con ayuda de personas adecuadas, tecnología y conocimientos, es así como se propone ocho líneas estrategias donde en la línea estratégica tres se menciona incorporar las TIC en la estructura económica mediante servicios electrónicos tanto para el estado como empresas, por otro lado, en la línea estratégica cinco se menciona la innovación, ciencia y tecnología para aumentar capacidades de innovación y generación de conocimiento de esta manera se estaría atrayendo talentos que generarían alianzas.

Según Gestión (2018), Perú cuenta con importantes fibras que es usado por la industria textil y de confecciones, sin embargo, es necesario aumentar la productividad y competitividad de la industria incluyendo en el uso de tecnologías. Las confecciones peruanas no están pasando por un buen momento y es consecuencia a la falta de inversión e innovación tecnológica, esto permitirá una mejora no solo en calidad, si no que los productos finales serán entregados en menor tiempo, con precios competitivos, flexibilidad en cantidades, diseños innovadores a través de máquinas que combine de forma adecuada los tejidos y así poder mejorar la competitividad en los mercados internacionales donde las confecciones peruanas están perdiendo competitividad. También se mencionó que en empresas peruanas para la inversión en tecnologías digitales puede ser muy variable y dependería de las necesidades, donde se podría invertir entre 15,000 a 20,000 dólares, así mismo en tecnologías integradas como los sistemas 3D que por lo general es utilizado en el área de corte estaría costando entre 80,000 dólares a 100,000 dólares.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Esta fuerza es importante porque genera que influyan en las decisiones de la empresa dependiendo en el sector que corresponda, para la protección del medio ambiente y crecimiento de la sociedad. (D'Alessio, 2015)

Perú obtuvo el premio Ecuatorial 2019 otorgado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para cuatro proyectos lideradas por comunidades nativas de la Amazonia, que tiene como finalidad enfrentar los cambios climáticos. Para este premio participaron 127 países y hubo 847 nominaciones de las cuales solo se eligieron 22, donde cada una de las propuestas recibirá un fondo de 10,000 dólares para poder desarrollar su actividad propuesta. (MINAM, 2019)

Por otro lado, MINAM (2019), se aprobó el reglamento de la Ley N°30884, donde se regula el uso del plástico, envases o recipientes descartables, cabe acotar que somos el primer país de la Alianza del Pacífico en prohibir las bolsas de plástico. Además, a comparación con otros países que solo prohibieron el uso del plástico, Perú prohibió el uso del tecnopor y sorbetes, porque ponen en riesgo la salud y el medio ambiente.

La responsabilidad social significa confecciones legales, morales y humanas, porque cada vez son más las personas que se preocupan por saber de qué está hecho la vestimenta que están por usar, de esta manera estarían aportando al crecimiento de la sociedad y el cuidado del medio ambiente. Para muchas empresas asumir este compromiso requiere de un gran costo, sin embargo, a largo plazo esta implementación traerá beneficios porque la empresa estará mejor posicionada, será reconocida, tendrá la opción de ampliar su cartera de clientes y tendrá un mejor clima laboral. Así mismo las pequeñas empresas deberían implementar buenas prácticas dependiendo de sus posibilidades, de esta manera también estarían aportando al cuidado del medio ambiente y crecimiento de la sociedad. (APTT, 2019)

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz permite evaluar y resumir la información adquirida a través de las cinco fuerzas ya mencionadas, y definir las oportunidades que deben de ser aprovechadas y amenazas que deben ser evitadas.

Tabla 6: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO				
ITEM	OPORTUNIDADES:	PESO:	VALOR:	PONDERACIÓN
01	Crecimiento de la población	0.08	3	0.24
02	Crecimiento del PBI	0.05	3	0.15
03	Nuevas tecnológico e innovación	0.05	3	0.15
04	Tratados de Libre Comercio	0.06	3	0.18
05	Materia Prima	0.07	4	0.28
06	Demanda potencial	0.14	4	0.56
07	Exportaciones	0.06	3	0.18
08	Mercado potencial para el país	0.06	3	0.18
09	Necesidad de uso de prendas de vestir	0.07	3	0.21
10	Necesidad de identificación para los colegios	0.06	3	0.18
	Sub-total	0.70		2.31
AMENAZAS:				
01	Informalidad en la industria de confecciones de uniformes escolares	0.06	2	0.12
02	Aparición de talleres de confecciones	0.09	3	0.27
03	Fenómenos Naturales	0.08	2	0.16
04	Competencia de productos importados de bajo costo y calidad	0.07	2	0.14
	Sub-total	0.30		0.69
	TOTAL	1		3

Fuente: Libro El Proceso Estratégico de D'Alessio (2015)

3.5. La industria de confecciones y sus competidores

Permite realizar un análisis de competitividad, atractividad y estructura de la industria, donde lidia y así desarrollar estrategias para muchas industrias. Esto ayudara a saber la situación estratégica y la posición de la organización en el sector y de igual forma los mercados que lo conforman.

(D'Alessio, 2015). Para obtener beneficio en la competencia con los rivales solidificados de la industria donde competimos, se debe considerar los siguientes cinco poderes: clientes, proveedores, ingresos potenciales sustitutos, ingresos de nuevos competidores y también la rivalidad entre empresas.

3.5.1. Poder de negociación con los proveedores

Estos poderes tienen las personas que abastecen a las productoras con los insumos necesarios, y es transcendental porque permite establecer los precios en el mercado haciéndolos más o menos competitivos.

Para los empresarios dedicados a las confecciones a grandes cantidades su principal proveedor es Gamarra ubicado en Lima, por lo general los empresarios ya tiene una cartera de proveedores estables que los abastece de los insumos necesarios para la confección de los uniformes escolares, ya sea todo tipo de telas, cierres, botones, cuellos, entre otros. Para los empresarios en pocas cantidades muchas veces solo se abastecen con los productos ofrecidos en el mercado modelo, pero cabe mencionar que los precios a comparación de Lima son un poco más altos. También existen los proveedores que abastecen al complemento del uniforme escolar en este caso el servicio de chompas, medias, camisas, pantalones y a fines.

Así mismo se pueden considerar proveedores a las personas que se dedican a brindar servicios que son necesarios para concluir el producto final, tales como: servicio de bordado, estampados, broches, recubierto, etc.

3.5.2. Poder de negociación con los consumidores

Los consumidores son una gran influencia y son claves para el negocio, tienen el gran poder de elegir entre tantos competidores existentes y sobre todo la variedad de precios que es el principal factor por el cual el consumidor se deja llevar.

Para los productores de uniforme escolar sus principales consumidores potenciales son los padres de familia por el poder adquisitivo, sin embargo, la otra cara de la moneda es que cuentan con el poder de negociación y la decisión de adquirir los productos en otras tiendas que ofrezcan el mismo uniforme, pero a un precio menor, o ir a pequeños puestos de confección ubicados en el mercado modelo, mercado central o en los alrededores de la ciudad de Chiclayo, como ya lo he mencionado el factor precio es la principal debilidad del consumidor, generando una amenaza para los empresarios porque obliga a reducir los precios de los uniformes y el consumo (demanda). También se considera como un consumidor indirecto a los colegios, debido a que generan la demanda, creando a los posibles consumidores y generando a su vez mayor trabajo para los productores de uniformes, en ocasiones tener la potestad de diseñar el uniforme y de esta manera abarcar la mayor parte del consumo.

En Chiclayo existen empresas reconocidas como: ¡Oh Baby!, Creaciones Lupita, Jhon Will, y Demy dedicadas a producir uniformes escolares, uniforme deportivo, buzo, chompas y algunas de ellas hasta mochilas con la insignia del colegio. Estas son algunas de las empresas dedicadas a este rubro de diferentes colegios de Chiclayo como: Adeu, San José, San Agustín, Appul, Afful, Beata Imelda, entre otros.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Esta amenaza es consecutiva en la industria, pero no es el principal rival, sin embargo, puede ofrecer productos que no necesariamente se muevan en el mismo mercado o entorno del negocio, pero si influye en la satisfacción del cliente.

Actualmente existe la Resolución Ministerial N°665-2018-MINEDU, que menciona que no es necesario y obligatorio el uniforme escolar para poder acceder al servicio de educación, por tal motivo genera que los padres de familia no consuman el uniforme completo y cambien la prenda por otro que satisfaga su necesidad en ese momento. En este caso

existen productos importados de baja calidad que puede reemplazar estas prendas, por ejemplo: el pantalón, camisa, buzo o faldas. Este reglamento es beneficioso para los padres de familia que no tiene que realizar un gasto adicional a la compra de útiles escolares, pero es desfavorable para los empresarios dedicados a este rubro, debido a que pueden adquirir ciertas prendas y otras no, reduciendo sus ingresos y quedando prendas incompletas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La competencia siempre se dará, pero es un factor que desequilibra a las empresas existentes y establecida, debido a que genera que los empresarios bajen o mantengan sus precios, en otros casos aumenten la inversión para que las barreras se mantengan altas con la finalidad de desalentar a los nuevos entrantes al mercado.

Actualmente en la ciudad de Chiclayo la amenaza de los nuevos ingresantes es fuerte y sobre todo en la industria de confecciones, debido a que cada vez son más los talleres de confección generado por el aumento de demanda o también por la necesidad laboral, lo que conlleva a que muchos de ellos inicien simplemente por habilidad o experiencia que a un futuro puede que la empresa continúe o quiebren, sin embargo, gran porcentaje de estos talleres son informales. Por tal motivo muchas de los negocios se han visto obligados a incursionar en otros tipos de negocio o incluir a su empresa un valor agregado para poder diferenciarse de los demás, generando que la inversión aumente, pero con la posibilidad que el negocio sobreviva a este mercado tan aglomerado.

3.5.5. Rivalidad entre competidores

El nivel de rivalidad no es malo, muchas veces es necesario porque va a generar competencia de precios, competencia para brindar un mejor producto, mejor servicio, buscar nuevas opciones de valor agregado, que al final tanto empresario como consumidor salen beneficiados.

En Chiclayo y en todo el mundo es normal que los consumidores realicen la selección de calidad, servicio, reconocimiento de marca y precio para estar seguro de lo que van a comprar, es así como genera que las empresas busquen diferenciarse de las demás en su entorno, a través de un valor agregado.

Hoy en día las empresas de confecciones buscan diferenciarse en brindar sus productos con distintos valores agregados como: consulta de precios, tallas y prendas vía facebook, llevar los productos hasta casa (delivery), obsequiar regalos (cartucheras, lapicero, llaveros, etc.), aumentar las horas y días de atención, brindar productos a medida del niño o niña, entre otros.

3.6. La industria de confecciones y sus referentes

La industria de confecciones tiene un gran potencial, insumos necesarios, gran reconocimiento de imagen como productores para poder desarrollarse, está bien vista por inversionistas en el extranjero, pero debe potenciar su ventaja competitiva.

3.7. Matriz de perfil competitivo

Tabla 7: Matriz de perfil competitivo

ITEM	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CHICLAYO			LIMA	
		PESO	VALOR	PODERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
01	Crecimiento de la industria	0.13	2	0.26	3	0.39
02	Demanda potencial	0.15	3	0.45	4	0.60
03	Nivel de competencia	0.13	3	0.39	3	0.39
04	Tecnología	0.10	3	0.30	3	0.30
05	Productividad	0.12	3	0.36	4	0.48
06	Acceso financiero	0.11	3	0.33	3	0.33
07	Experiencia	0.13	4	0.52	4	0.52
08	Alta disponibilidad de insumos	0.13	3	0.52	4	0.52
		1.00		3.13		3.53

Fuente: Elaboración propia

3.8. Conclusiones

En el año 2016 Perú y Australia mejoro de manera notoria un 56% que significa 363 millones de dólares en exportaciones y los principales sectores fueron: textil (16%), así mismo el TLC con China se hizo valido en marzo del 2010 y desde entonces las exportaciones peruanas creció un 9,6% anual.

El crecimiento del PBI para este año será de un 3% y el 4,4% se proyecta obtener dentro de cuatro años, con esto se pretende que el país continúe con el liderazgo de crecimiento en la región, sin embargo, se espera que en los siguientes meses la economía siga creciendo. Así mismo Perú paso del puesto 54 al puesto 55 en el Ranking de Competitividad Mundial en el 2019, puesto que la competitividad depende mucho del desarrollo económico.

La industria de confecciones es considerada el motor del desarrollo y oportunidad laboral, hoy por hoy existe una gran demanda y aglomeración de empresas dedicadas a la confección de uniformes escolares que sin duda también se ve afectada por la informalidad, pero a pesar de tantos factores negativos, la industria ha sabido sobresalir de manera favorable.

Según el análisis PESTE y la matriz EFE donde se presentan nueve oportunidades con un peso ponderado de 0,70 y cinco amenazas con un peso ponderado de 0,30. Por último en el análisis de competidores se indica los factores claves de éxito donde se menciona y compara con Lambayeque.

IV. CAÍTULO IV: EVALUACIÓN INTERNA

Esta evaluación está enfocada en identificar estrategias para direccionar las fortalezas y contrarrestar las debilidades, porque lo más importante para la organización es saber cuáles son sus cualidades y fortalezas que ayuden a diferenciarse y no puede ser igualada por su competencia. (D'Alessio, 2015)

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2015), la base fundamental de una organización es crear valor, si es incapaz de agregar valor en sus procesos, insumos, no tendría razón para que la organización siga en el mercado y tenga futuro. Existe la herramienta del análisis de las áreas funcionales que son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistema de información y comunicaciones (I), por último, tecnología e investigación y desarrollo (T).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Es base fundamental porque aquí comienzan la toma de decisiones, planificación, dirige y controla la organización, así mismo se determinan las políticas que todos deben de conocer y trabajar de forma conjunta para poder alcanzar dichos objetivos planteados para alcanzar el éxito.

La industria de confecciones cuenta con diferentes apoyos de distintas instituciones sin fines de lucro que se involucran con la industria en general con la finalidad de apoyar a los emprendedores, así como también existen gremios que los diferentes empresarios pertenecen con la finalidad desarrollarse, obtener convocatorias, información, oportunidad laboral, capacitaciones, etc. En el Perú contamos con instituciones de apoyo e información como: Asociación de Exportadores, Asociación Peruana de Técnicos Textiles, Sociedad Nacional de Industrias, La Cámara de Comercio, Asociación de exportadores y afines.

En Chiclayo contamos con instituciones como: Cámara de Comercio, la Sociedad Nacional de Industrias, Asociación de Exportadores.

4.1.2. Marketing y Ventas (M)

La imagen de una organización es fundamental para llegar al cliente potencial, por ende, sirve para vender aún más y tener mayor éxito. Sin embargo, un plan de marketing para la industria de confecciones no se ha llevado a cabo, pero la imagen de la industria se ha logrado vender o mostrar a través de distintas intuiciones, convocatorias y más.

La imagen como confeccionistas chiclayanos y gran potencia comercial aun es baja, sin embargo, se ha podido utilizar el marketing de boca a boca y así tener grandes beneficios en estos años, pero sin duda alguna es necesario contar con la ayuda del marketing continuo para obtener mejores resultados, debido a que vivimos en mundo cada vez más moderno y globalizado, para realizar el análisis de marketing y ventas se considera lo siguiente: producto, plaza, precio y promoción.

a) Producto:

Los productores de uniformes escolares ofrecen productos de calidad, precio accesible y diseño. Brindando todo tipo de prenda que sea necesario para comenzar el año escolar. Cabe resaltar que existen negocios que también producen mochilas de uso diario o las deportivas, y loncheras con la insignia del colegio. En algunos casos al uniforme de diario le agregan la chompa de lana en otros negocios lo venden por separado y el buzo de la misma forma, algunos negocios lo ofertan junto con el deportivo como otros lo venden por separado, es así como el uniforme escolar va conformado de la siguiente manera:

Tabla 8: Composición del uniforme escolar

UNIFORME DE DIARIO	
INICIAL	Niño: Pantalón, camisa, corbatín o corbata, las medias (opcional).
	Niña: Falda u overol, blusa, corbatín, medias y gancho (opcional)
PRIMARIA Y SECUNDARIA	Hombre: Pantalón, camisa, corbata y medias (opcional).
	Mujer: Falda u overol, blusa, corbatín, medias o gancho (opcional).
UNIFORME DEPORTIVO	
INICIAL Y PRIMARIA	Niño: Short, polo y calcetines (opcional)
	Niña: Pantalóneta, polo y calcetines (opcional)
SECUNDARIA	Hombre: Short o bermuda, polo y calcetines (opcional)
	Mujer: Pantalóneta o short, polo y calcetines (opcional)

Fuente: elaboración propia

b) Plaza:

La principal fortaleza de Chiclayo, es ser una ciudad comercial por naturaleza que concentra gran cantidad de confeccionista con experiencia en el rubro, sobre todo que cuenta con dos grandes mercados como el mercado modelo y el mercado central, donde se puede conseguir tanto la maquinaria como los insumos necesarios para producir el producto. Chiclayo es un lugar accesible donde acuden personas de los pueblos aledaños a la ciudad para adquirir insumos lo que hace que sea una ciudad con condiciones favorables.

c) Precio:

Los productores de uniformes escolares adecuan sus precios dependiendo de los insumos, el diseño del uniforme, la calidad y también de los precios de su competencia que, como ya se ha mencionado antes, aumentado los talleres informales que obliga a las empresas formales a bajar sus precios.

Tabla 9: Precio de uniformes escolares

UNIFORME DEPORTIVO GENERAL		
TALLAS	CONTENIDO	PRECIO PROMEDIO
T= 4 – 6	polo, short y calcetines	48.00
T= 8 – 10		54.00
T= 12 – 14	polo, short o pantaloneta y calcetines	58.00
T= 16		60.00
T= S -M		63.00
UNIFORME DE NIÑOS INICIAL		
T= 4 – 6	camisa, pantalón, medias y corbata	85.00
T= 8		92.00
UNIFORME DE NIÑAS INICIAL		
T= 4 – 6	jamper o falda, blusa, medias, corbatín y gancho	86.00
T= 8		90.00
UNIFORMES DE NIÑAS PRIMARIA		
T= 6 – 8	falda o jamper, blusa, medias y corbatín	98.00
T= 10 – 12		108.00
T= 14 – 16		115.00
T= S		125.00
UNIFORMES DE NIÑAS PRIMARIA		
T= 6 – 8	camisa, corbata, pantalón y medias	90.00
T= 10 – 12		98.00
T= 14 – 16		105.00
BUZOS		
T= 4	pantalón y casaca	78.00
T= 6 – 8		89.00
T= 10 – 12		94.00
T= 14 – 16		108.00
T= S		115.00
T= M		125.00

CHOMPA MUJER O HOMBRE		
T= 4	chompa cerrada o abierta con botones	45.00
T= 6 - 8		48.00
T= 10 - 12		52.00
T= 14 - 16		55.00
T= S - M		60.00

Fuente: elaboración propia

d) Promoción:

Los productores de uniformes escolares realizan su publicidad a través del marketing de boca a boca, hacen uso de distintas redes sociales, ofertando los uniformes, utilizan otros medios como los volantes, tarjetas, activaciones, afiches, carteles publicitarios. También realizan publicidad a través del etiquetado que llevan las prendas, la cual tiene el nombre de la marca, teléfono y dirección. Otro tipo de publicidad que toman las empresas es poner su marca en cartucheras, llaveros, lapiceros, agendas, bolsas, que logren impregnar la marca en la mente del consumidor.

4.1.3. Operaciones y Logística (O)

Este aspecto es relacionado con la producción de bienes o servicios, según D'Alessio (2015), está conformada por la gestión de operaciones productivas, logística integrada, infraestructura adecuada para realzar el proceso e involucra funciones de calidad, producción, mantenimiento y logística.

Por otro lado, en su libro de D'Alessio hace mención del profesor de Harvard Skinner (1985), que manifiesta que, es el área responsable de un 75% de la inversión de la empresa, 80% del personal y 85% o más de los costos.

Así mismo se menciona las 7M que lo conforma los materiales, moneda, maquinas, mano de obra, métodos, mentalidad y medio ambiente. (D'Alessio, 2015)

a) Materiales:

Los productores se abastecen con diferentes tipos de telas y materiales textiles, como principal material las telas (algodón 20/1, 30/1, 24/1, 100, cardado, gamusa, pima, pique, parcela, polipima gold, tecnología, taslam, micro satin, microfibra, polialgodon, piel de durazno), cuello sintético o de algodón, cierres (tractor o nailon), hilos (de remalle al 1 o al 2), botones, elástico, tiras de buzo, tiras para polos.



Figura 28: Insumos para la elaboración de los uniformes

Fuentes: Elaboración propia

b) Mano de obra:

En la mano de obra se encuentran todo el personal que conforma la empresa o el taller de confecciones que se encargan de la elaboración de las prendas, que en algunos casos puede estar conformada por 1 persona como mínimo hasta 18 a más colaboradores. Cabe resaltar que existe personal que puede desarrollar varias actividades en el área de producción y dependiendo su especialidad. Se encuentra el personal de

corte, personal de moldeadores, personal de planchado, personal de control de calidad, que cabe resaltar no todas las empresas cuentan con ese personal, pero si con el básico.

c) Máquinas

La tecnología hoy por hoy avanzado mucho con respecto a las máquinas de coser, así como las bordadoras, estampadoras y más pasando de una maquina convencional a una maquina industrial o computarizada en algunos casos. En las encuestas aplicadas en esta investigación se llegó a la conclusión que solo el 18% tiene de una a tres máquinas computarizadas y el 82% no cuenta con ninguna.



Figura 29: Máquinas costura recta

Fuentes: Elaboración propia



Figura 30: Máquina ojaladora

Fuentes: Elaboración propia



Figura 31: Máquina remalladora

Fuentes: Elaboración propia

d) Medio ambiente:

La industria de confecciones cuida el desarrollo social y el cuidado del medio ambiente, por tal motivo en el proceso de corte realizan arreglo de las prendas para optimizar la cantidad máxima de tela y evitar los sobrantes, por ende, se evita el aumento de merma.

e) Métodos

Las técnicas que los confeccionistas tienen o adquieren es conforme a la experiencia o estudios y estas técnicas de cada productor no interviene en la calidad del material usado, pero si puede influir en los acabados y el tiempo de culminación o terminación de la prenda.

f) Mentalidad

Los emprendedores dedicados a este rubro han mejorado con el tiempo y ha cambiado la forma de ver la industria, porque hoy por hoy están seguros que este mercado tiene un gran camino que recorrer y un futuro comprometedor, con ayuda del estado e instituciones los emprendedores están seguro poder desarrollarse de forma positiva más adelante, es por ello que ven la necesidad de crear estrategias factibles

que permitan el crecimiento de la industria, apoyándose en personas especializadas en el tema.

g) Moneda

La moneda con la que trabajan todos los empresarios tanto para las compras con sus proveedores, el pago de sus trabajadores y venta de los uniformes es la moneda nacional del Perú, el “Sol”.

Así mismo, en operaciones se hace uso también de las 4PS en el ciclo operativo:

a) Producto:

Los productos que se ofrecen son los uniformes escolares, incluyendo las prendas deportivas escolar con las tallas que van desde la 6 hasta la talla M y se ofertan dependiendo el diseño de cada colegio a diferentes precios. Así mismo, el buzo que está conformado por casaca y pantalón, también la chompa que puede ser abierta o cerrada.

b) Proceso:

Para la elaboración de las prendas de uniformes escolares, comienza desde el corte de la tela hasta el empaquetado, pero cabe resaltar que el proceso que se realiza durante su confección, es decir el armado de la prenda, es diferente por cada uno. En la siguiente imagen se puede mostrar el proceso de una forma globalizada.

A continuación, se muestra el proceso que se realiza con una prenda en general hasta su posicionamiento en tienda.

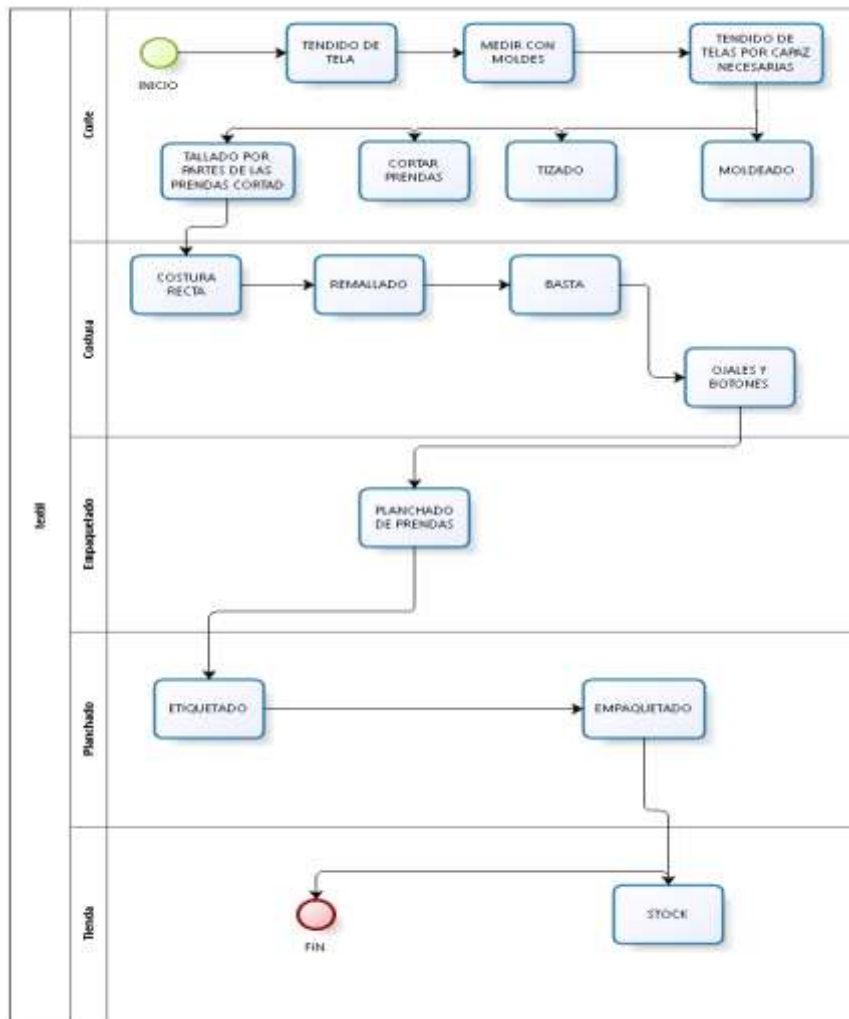


Figura 32: Flujo de diagrama del proceso de prendas

Fuentes: Elaboración propia

c) Planta:

En Chiclayo se puede encontrar dos tipos de espacios, las plantas donde se encuentra organizada la maquinaria en un mismo espacio, pero por función ya sea por costura recta, remallado, ojales, también se puede encontrar la mesa de corte, de planchado, máquinas bordadoras, empaquetado y más o también se puede encontrar por áreas, es decir en un primer piso se puede encontrar área de empaquetado y planchado, segundo piso área de confección, tercer piso área de corte, etc.

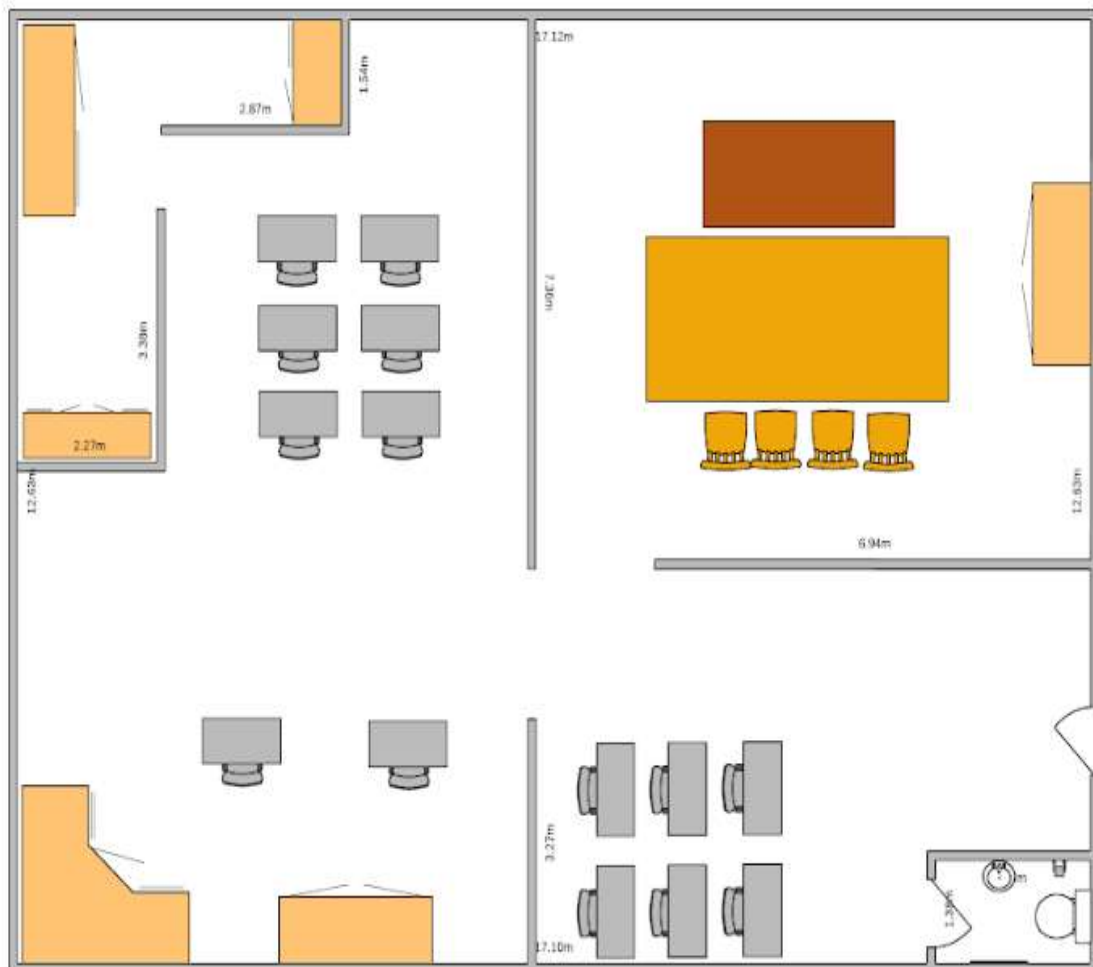


Figura 33: Planta de un taller de confección

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe las áreas de la planta presentada de un taller de confecciones en la ciudad de Chiclayo.

Los módulos que se encuentra en el plano son los estands donde se guardan telas, hilos o los materiales que sean necesarios para la confección de los uniformes escolares.



Este color indica las diferentes máquinas que cuenta un taller de confección que puede ir desde una máquina cortadora hasta una máquina bordadora



En esta parte se puede encontrar la mesa de corte de las prendas para que posteriormente pasen a la confección

Se puede encontrar la mesa de planchado de las prendas para que puedan ser elaboradas o también para que puedan ser embolsadas y pasar a tienda.



Por último, también se puede observar que se cuenta con un baño para los trabajadores del taller de confecciones.

d) Personal:

Existen dos tipos de personal encargados de la producción de la prenda que son, el personal empírico, es decir que tiene conocimientos, pero a través de experiencia o el personal con preparación, es decir con conocimientos adquiridos a través de estudios en una institución y especializados en algún tipo de prenda ya sea pantalón, blusas, camisas, jeampers, etc. Por otro lado, el personal encargado de las compras de los materiales necesarios para la elaboración de las prendas que por lo general es el mismo dueño que se encarga de esa labor y por último el personal de ventas encargado de la atención al cliente. También se puede considerar a la persona que lleva a contabilidad de la empresa a pesar de que no está de forma constante, pero es parte fundamental del negocio.

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Esta área es importante y responsable de obtener los recursos económicos, cantidad y calidad necesarios para que la organización pueda laborar de manera sostenida. (D'Alessio, 2015)

Los confeccionistas no tienen ningún beneficio financiero durante todo el año según nos comentaban las personas entrevistadas, son tratados todos por igual, es decir, no hay una distinción con relación a los demás por el hecho de ser confeccionistas. Mencionan que para el comienzo escolar se da algunos beneficios, pero solo es de forma general mas no especifica para ellos como confeccionistas.

Esta área es la encargada de administrar los recursos necesarios, de forma correcta para que la organización pueda laborar de manera sostenida, que por lo general esta función es realizado por los dueños de la empresa o en algunos casos con el apoyo de un profesional o asesor de empresa, en este caso con la ayuda de un contador, que sustente a la SUNAT los ingresos y egresos, para los pagos de impuesto y también para asesoramiento de documentos.

4.1.5. Recursos Humanos (H)

En esta parte es muy variada en la industria de confecciones porque va a depender del tamaño de la empresa. A través de la entrevista aplicada a los dueños de empresas de confecciones de uniformes escolares se pudo recolectar que en campaña escolar cuentan con un máximo de 15 personas que desarrollan diferentes funciones y en otros casos el mínimo de trabajadores puede ir desde uno a dos personas, esto sucede en talleres pequeños, cabe resaltar que en algunos casos dentro del personal de proceso de confección también está incluido el dueño. Así mismo, en Chiclayo se cuenta con la institución SENATI donde se puede solicitar personal técnico para contribuir con las prácticas de los estudiantes.

4.1.6. Sistema de información y Comunicaciones (I)

En las empresas de confección no cuentan con un sistema de información que ayude a la toma de decisiones, debido a que las decisiones que toman son de forma empírica. También la mayoría de las empresas aún tiene su información de forma manual donde llevan cuenta de sus materiales, pedido y más, son pocas las empresas que pueden tener o hacer uso de la herramienta Excel para llevar un control de su stock, materiales, etc.

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

La tecnología con respecto a la maquinaria de las empresas de confecciones en Chiclayo aún se mantiene con el uso de máquinas industriales y convencionales. En la industria de confecciones en la ciudad de Chiclayo no ha invertido en investigación por lo que lo hace vulnerable ante las demás, sin embargo, existen estudios universitarios que ayudan a obtener conocimientos sobre la realidad de la industria.

A través de la encuesta aplicada se obtuvo que el 41% tiene máquinas fueron adquiridas desde el año 2005 al 2009, seguido del 33% que cuenta con maquinaria del 1999 pero que aún sigue en funcionamiento. Así mismo con respecto a máquinas computarizadas solo el 18% de las empresas ha invertido en este tipo de maquinaria que están en un promedio de uno a tres máquinas.

4.2. Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

Este matiz resume y evalúa las principales fortalezas y por ende debilidades en las diferentes áreas funcionales de la empresa para posteriormente evaluarlas entre áreas. (D'Alessio, 2015)

Tabla 10: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

ITEM	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
	FORTALEZAS			
01	Prendas de calidad	0.15	3	0.45
02	Uso de tecnología	0.04	3	0.12
03	Acceso de materiales en la provincia de Chiclayo	0.08	4	0.32
04	Precios competitivos	0.05	4	0.20
05	Experiencia	0.09	4	0.36

06	Buena posición geográfica	0.06	4	0.24
07	Cartera de clientes	0.09	4	0.36
08	Variedad y amplitud del portafolio de productos	0.05	3	0.15
	Sub total	0.61		2.2
DEBILIDADES				
01	Falta de capacitación	0.07	2	0.14
02	Baja participación en el mercado con marcas propias	0.05	2	0.10
03	Poca inversión tecnológica	0.04	2	0.16
04	Escases de mano de obra calificada para el uso y mantenimiento de nuevas tecnologías	0.08	2	0.16
05	Ausencia de planes	0.06	2	0.12
06	Escases de mano de obra calificada para la producción	0.09	2	0.18
	Sub total	0.39		0.86
		1		3.06

Fuente: adaptado del libro El Proceso Estratégico de D'Alessio (2015)

4.3. Conclusiones

La industria de confecciones cuenta con distintos apoyos de instituciones sin fines de lucro que se involucran con la industria con la finalidad de apoyar a los empresarios, así como también existen gremios que los diferentes empresarios pertenecen con la finalidad desarrollarse empresarialmente. En Chiclayo contamos con instituciones como: Cámara de Comercio, la Sociedad Nacional de Industrias, Asociación de Exportadores.

La imagen que se tiene de los confeccionistas y gran potencia comercial, está en desarrollo, sin embargo, se ha podido utilizar el marketing de boca a boca y así tener grandes beneficios en estos años, sin embargo, la principal

fortaleza de Chiclayo, es ser una ciudad comercial por naturaleza que concentra gran cantidad de confeccionista con experiencia en el rubro y es un lugar accesible donde acuden personas de los pueblos aledaños a la ciudad para adquirir insumos lo que hace que sea una ciudad con condiciones favorables.

Los emprendedores dedicados a este rubro han mejorado con el tiempo y han cambiado la forma de ver este mercado cada vez más conglomerado, porque hoy por hoy están seguros de que este mercado tiene un gran camino que recorrer y un futuro comprometedor, con ayuda del estado e instituciones los emprendedores están seguro poder desarrollarse de forma positiva.

Actualmente en la ciudad de Chiclayo los productores de uniformes escolares brindan su servicio tanto para los colegios como para los padres de familia ofertando los productos con diferentes tipos de telas, diseños y tallas. Así mismo el emprendedor ha buscado la forma de que su marca se quede en la memoria del consumidor por tal motivo ha generado valor agregado a través de llaveros, lapiceros, cartucheras, etc. En campaña escolar las organizaciones están formadas desde dos hasta 15 personas dedicadas a la producción de las prendas escolares, haciendo uso de tecnología industrial y solo el 18% de ellas utiliza maquinaria computarizada de uno a tres máquinas, el motivo porque la mayoría de las empresas no hace uso de las maquinas computarizadas es porque no hay el personal capacitado para el uso y tampoco para el mantenimiento. Sin embargo, hasta el momento este mercado de confecciones de uniformes escolares sigue avanzando de forma positiva pese a los factores negativos que se han venido presentando.

Según el análisis AMOFHIT, matriz EFI se presenta ocho fortalezas y seis debilidades, teniendo como resultado 3.06 que demuestra que la industria de confecciones tiene una posición interna fuerte.

V. CAPÍTULO V: INTERESES ORGANIZACIONALES

Este capítulo presenta los intereses de la industria de confecciones de uniformes escolares en Chiclayo, donde se resume el proceso seleccionado, objetivos a largo plazo y estrategias a implementar para mejorar la competitividad.

5.1. Intereses de la industria de confecciones de uniformes escolares

Muy independientemente del rubro de confecciones de uniformes escolares, la industria en si es potencial y sirve de impulso para el desarrollo del país, que a lo largo de los años ha venido batallando con muchos factores negativos. Sin embargo, la calidad del producto y sobre todo los insumos de calidad que tiene el Perú ha hecho que países desarrollados quieran invertir en nuestros productos y ser partícipes de grandes mercados internacionales.

Por otro lado, pese a la gran acogida de la industria y sus productos necesita adaptar planes y desarrollar objetivos estratégicos que ayuden a destacar y potenciar la industria, como:

- a) Capacitación para mejora del producto, es decir, no solo perfeccionar la técnica si no en el diseño con la finalidad de desarrollar creatividad y atracción del producto.
- b) Formalidad para ayudar a que todos los empresarios tengan las mismas oportunidades y exista una competencia leal.
- c) Innovación tecnológica, porque no solo permite tener un producto de calidad si no reducir el tiempo de proceso y reducir el tiempo de espera.
- d) Estimular a los colaboradores para que se especialicen en nuevas tendencias.

- e) Ampliación, es decir buscar otros mercados rentables o asociaciones de esta manera encontrara la oportunidad de generar una marca local posicionada.
- f) Posicionarse y ser la industria de confecciones de Chiclayo caracterizado por la calidad, creatividad y competitividad en la producción de prendas de vestir.

5.2. Potencial de la industria de confecciones de uniformes escolares

La ciudad de Chiclayo se encuentra ubicada de forma estratégica, debido a que es centro de comercio por naturaleza, es una ciudad de atracción turística y gastronómico. Así mismo se analizará las fortalezas y debilidades a través de los siguientes factores:

a) Demográfico:

La ciudad de Chiclayo es reconocida como la ciudad de la amistad y también netamente comercial abarrotados de negocios de diferentes rubros como, comida, estética, servicio de fotografías, ropa de niños, etc. Sin embargo, la creación de nuevos colegios y por ende la demanda de alumnos, ha generado nuevas oportunidades para la industria de confecciones, es así como los talleres de confecciones han aumentado, podemos encontrar empresas dedicadas a ofertar prendas escolares como: Creaciones Lupita, Demys, Jhon Will, Oh baby, Mega Sport, entre otros. Así mismo encontramos pequeños puestos de confecciones en el mercado modelo, en el mercado central y alrededores de la ciudad de Chiclayo, que no solo se dedican a la confección de uniformes sino a todo tipo de prendas de vestir.

Según la Estadística de Calidad Educativa (2017), a través del censo realizado en el año 2017, manifiesta que el total de matrículas durante el año 2017 fue de 336, 172 donde la educación básica regular (EBR) representó el 90.84% siendo este un total de 305,363 matrículas divididas

en inicial, primaria y secundaria. Por otro lado, la educación básica regular pública representa el 72% y la privada el 28%, cada una de ellas divididas en inicial, primaria y secundaria.

	PÚBLICA	PRIVADA	TOTAL
EBR	218,636 (72%)	86,727 (28%)	305,363
INICIAL	43,979 (67%)	21,393 (33%)	65,372
PRIMARIA	104,131 (75%)	35,635 (25%)	139,766
SECUNDARIA	70,526 (70%)	29,699 (30%)	100,225

Figura 34: EBR pública y privada

Fuente: ESCALE (2017)

Así mismo también se muestran los porcentajes de la educación básica regular a nivel urbano y rural donde cada uno de ellos representa el 89% y el 11% respectivamente y están divididos en inicial, primaria y secundaria.

	URBANA	RURAL	TOTAL
EBR	271,671 (89%)	33,692 (11%)	305,363
INICIAL	55,251 (85%)	10,121 (15%)	65,372
PRIMARIA	122,147 (87%)	17,619 (13%)	139,766
SECUNDARIA	94,273 (94%)	5,952 (6%)	100,225

Figura 35: EBR urbana y rural

Fuente: ESCALE (2017)

b) Geográfico:

Chiclayo está ubicada al noroeste del país y es capital del departamento de Lambayeque, está conformada por los siguientes distritos: La Victoria, José Leonardo Ortiz y Chiclayo, por otro lado, el área metropolitana de Chiclayo – Lambayeque está conformado por los siguientes distritos: San José, Santa Rosa, Reque, Pomalca, Eten, Monsefú, Lambayeque y Pimentel. Es la ciudad comercial por naturaleza que beneficia de forma positiva a todos los empresarios de confecciones de uniformes escolares, además de considerar una gran demanda de existencia de colegios. (RPP, 2019)

c) Económico:

Según la Republica (2018), Lambayeque tendrá un crecimiento del PBI de un 5% a consecuencia de la ampliación agrícola de productos de agroexportación y gracias a la recuperación financieras de muchas empresas después del fenómeno del niño.

Sin embargo, Chiclayo es una ciudad muy transitada gracias a su gran valor comercial y ubicación geográfica, lo que genera que se enriquezca y crezca cada vez más.

d) Tecnológico científico:

En Chiclayo se sigue buscando la mejora y el avance para un mejor desarrollo de la ciudad, es así como las empresas de todo rubro invierten en tecnología, pero a veces no es la suficiente para cubrir las necesidades.

Es así como CONCYTEC en unión con La Gerencia Regional de Desarrollo Productivo de Lambayeque, realizaron una invitación a las autoridades de sectores públicos y privados de toda la región de Lambayeque para evaluar la posibilidad de efectuar innovación

tecnológica y de esta manera estimular el crecimiento de los diversos sectores productivos. (Rpp, 2017)

e) Dominio organizacional – administrativo:

La industria de confecciones en la ciudad de Chiclayo productores de prendas de uniformes escolares están conformados en su mayoría en pequeñas y medianas empresas gran parte de ellos conformado por familias, sin dejar a lado que existe una gran cantidad de talleres informales ubicados en mercados y a los alrededores de la ciudad.

5.3. Principios cardinales de la industria de confecciones de uniformes escolares

Según D'Alessio (2015), Estos principios hacen posible identificar las oportunidades y amenazas de a la organización en su entorno y estos principios son:

a) Influencia de las terceras partes

Un gran aporte para el sector textil – confecciones son los TLC que tiene el Perú, porque se busca a través de ellos tener intercambios comerciales para proveer y garantizar el acceso de productos a los mercados internacionales de una forma más fácil, correcta y sin barreras.

b) Lazos pasados y presentes

En el transcurso de los años, la competencia se ha ido incrementado y ha ido introduciendo al mercado prendas de origen chino, que son ofertados a precios bajos debido a su inferior calidad y estos precios suelen ser inferiores a costo de producción de una prenda del mercado local y esto ha ido afectando a los productores peruano, porque los consumidores en su mayoría solo buscan satisfacer su necesidad consumiendo productos que cumplan la misma función, pero a menor precio. En la actualidad aún la industria de confecciones sigue

atravesando el mismo problema sin que se establezcan normas que regulen el ingreso y la distribución de estos productos para que se revaloren los productos nacionales y exista una competencia leal.

c) Contra balance de los intereses

Según Rpp (2018), a nivel de Lambayeque existirían alrededor de 2,100 colegios entre privados y públicos que dieron inicio al año escolar. Esto conlleva a un aumento de la demanda generado por la creación de nuevos colegios y la necesidad de diferenciarse a través del uniforme escolar otorgando oportunidad para que los empresarios de confecciones en Chiclayo ofrezcan sus servicios para el diseño y producción del uniforme escolar.

d) Conservación de los enemigos

Existe una competencia interna en la industria, porque cada vez son más las personas que ingresan a este mercado conglomerado con mejor propuesta de valor, generando un ambiente de competitividad debido a que los productores existentes buscan superar a su competencia para poder subsistir en el mercado.

5.4. Matriz de Intereses de la industria de confecciones de uniformes escolares

Tabla 11: Matriz de interés de la organización (MIO)

INTERÉS ORGANIZACIONAL	INTENSIDAD DEL INTERÉS		
	VITAL (peligroso)	IMPORTANTE (serio)	PERIFÉRICO (molesto)
01.nuevas inversiones.		Colegios públicos, privados y organizaciones	
02.mejorar el nivel de competitividad de la industria.		Alianzas con proveedores	

03.personal capacitado tanto en producción como en tecnología.	Colaboradores y empresarios.
04.incrementar los ingresos.	Colaboradores y empresarios.
05.Aumentar la productividad.	Empresarios

Fuente: elaboración propia

5.5. Objetivos a largo plazo

Los OLP representa los objetivos estratégicos y resultados de una organización que debe de alcanzar para luego implementar estrategias externas escogidas para que guíen hacia la visión establecida. (D’Alessio, 2015)

Los siguientes OLP se proponen con la finalidad de alcanzar la visión establecida y a su vez mejorar la competitividad de los confeccionistas de uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo.

1. Para el 2024 el 20% de las empresas se encuentren agremiadas
2. Para el 2024 reducir el 10% de la informalidad de la industria de confecciones
3. Para el 2024 el 20% de las empresas agremiadas tengan sus marcas posicionadas y consolidadas.
4. Dentro de 5 años el 10% de la industria de confecciones estará exportando productos al exterior.

5.6. Conclusiones

El análisis de los intereses organizacionales y los principios cardinales permite analizar las oportunidades y amenazas existentes en la industria de confecciones de la ciudad de Chiclayo con la ciudad de Lima por ser acaparada de empresas e insumos con relación al sector textil – confecciones.

La ciudad de Lima actualmente es una de la principales proveedores y productores de distintas prendas de vestir que cuenta con gran disponibilidad de insumos y maquinarias accesibles. Así mismo su crecimiento poblacional y económico es mucho más grande lo que favorece a la producción de la industria y también considerando que cuenta con gran adquisición por parte de empresas y más.

El interés de la industria de confecciones de uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo es contar con nuevas inversiones tanto tecnológico como de insumos, de esta manera mejorar el nivel de competitividad de la industria a través de un personal capacitado tanto en producción como en tecnología para incrementar los ingresos y aumentar la productividad.

VI. CAPÍTULO VI: EL PROCESO ESTRATEGICO

6.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Según D'Alessio (2015), esta matriz es importante, interesante y conocida porque es una herramienta de análisis situacional para desarrollar estrategias factibles en la organización.

Tabla 12: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		01. Prendas de calidad 02. Experiencia 03. Cartera de clientes 04. Acceso de materiales en la provincia de Chiclayo 05. Buena posición geográfica 06. Variedad y amplitud del portafolio de productos
OPORTUNIDADES	Estrategias FO (Explote)	Estrategias DO (Busque)
01. Demanda potencial	E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir las prendas esperadas. (O1, O2, F1, F2)	E08. Brindar capacitación con profesionales para reforzar demanda las habilidades de la mano de obra para poder cubrir la demanda (O1, D1, D2)
02. Crecimiento de la población	E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en como exportar sus productos aprovechando el TLC (O3, F1, F2)	E09. Desarrollar programas de concientización con ayuda de Gremios para que los productores inviertan en nuevas tecnologías (O4, D4, D5)
03. Tratado De Libre Comercio	E3. Realizar contratos con proveedores que ofertan la materia prima para garantizar precios competitivos y entrega oportuna (O6, F4, F5)	E10. Realizar alianza con SENATI e instituciones afines para contar con personal preparado para abastecer la demanda (O5, D1)
04. Mercado potencial para el país	E4. Presentar diseño de las prendas a través de visitas a los colegios de Chiclayo (O5, O8, O7, F1, F6)	E11. Realizar un plan de exportación a largo plazo con países afiliados al TLC (O3, D4)
05. Necesidad de uso de prendas de vestir	E5. Participar en licitaciones con el estado para poder lograr un contrato de confección de uniformes escolares (O4, F6)	E12. Realizar programas de capacitación para el manejo y mantenimiento de nuevas tecnologías (O7, D3, D5)
06. Materia prima	E6. Extensión de línea en ropa de vestir (O1, F4)	
07. Nuevas tecnologías e innovación	E7. Aprovechar la tecnología y la ubicación comercial para realizar eventos para exponer las nuevas tendencias en el rubro textil (O7, F1, F5)	

Activi

08. Necesidad de identificación para los colegios		
AMENAZAS	Estrategias FA (Confronte)	Estrategias DA (Evite)
01. Fenómenos naturales	E13. Realizar planes de contingencia para afrontar el desabastecimiento en caso de fenómenos naturales (A1, F4)	E17. Establecer planes de prevención para los meses estacionales (A1, D4)
02. Aparición de talleres de confecciones	E14. Hacer un plan de fidelización de los clientes, brindando un valor agregado a los productos y servicios (A2, F3)	E18. Concientizar en la mejora de competitividad a través de programas de capacitación de desarrollo empresarial (A2, D1, D5)
03. Competencia de productos importados de bajo costo y calidad	E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas. (A3, F1)	E19. Contar con apoyo de instituciones para capacitar a los empresarios afrontar este tipo de problemas (A3, D2, D4)
04. Informalidad en la industria	E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización (A4, F2)	E20. Realizar programas donde se concientice a los empresarios los beneficios de ser formal (A4, D2, D4)

Fuente: elaboración propia

6.2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

Tabla 13: Matriz PEYEA

FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)	VALOR	FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)	VALOR
01. Retorno de la inversión	5	01. Participación en el mercado	-3
02. Apalancamiento	6	02. Calidad del producto	-6
03. Liquidez	3	03. Ciclo de vida del producto	-5
04. Capital requerido versus capital disponible	4	04. Ciclo de reemplazo del producto	-4
05. Flujo de caja	3	05. Lealtad del consumidor	-3
06. Facilidad de salida del mercado	6	06. Utilización de la capacidad de los competidores	-2
07. Riesgo involucrado del negocio	5	07. Conocimiento tecnológico	-2
08. Rotación de inventarios	4	08. Interrogación vertical	-2
TOTAL	36	TOTAL	27
PROMEDIO	4.5	PRMEDIO	-3.38
FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	VALOR	FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	VALOR
01. Cambios tecnológicos	-2	01. Potencial de crecimiento	6
02. Tasas de inflación	-2	02. Potencial de utilidades	5
03. Variabilidad de la demanda	-5	03. Estabilidad financiera	4
04. Rango de precios de productos competitivos	-4	04. Conocimiento tecnológico	2
05. Barreras de entrada al mercado	-3	05. Utilización de recursos	3
06. Rivalidad/presión competitiva	-5	06. Intensidad del capital	3
07. Elasticidad de los precios de la demanda	-2	07. Facilidad de entrada al mercado	5
08. Presión de los productos sustitutos	-4	08. Poder de negociación de los productores	5

TOTAL	27	TOTAL	33
PROMEDIO	-3.38	PROMEDIO	4.13
EJE Y= EE + FF = 1.12		Eje X= FI + VC 0.75	

Fuente: elaboración propia

Después de realizar el cuadro de MATRIZ PEYEA, según D'Alessio, (2015), se procede a sumar fortalezas financieras más los factores de estabilidad del entorno que están establecidos por el eje Y, los factores determinantes de la ventaja competitiva determinado por el eje X, de esta manera obtenemos lo siguiente:

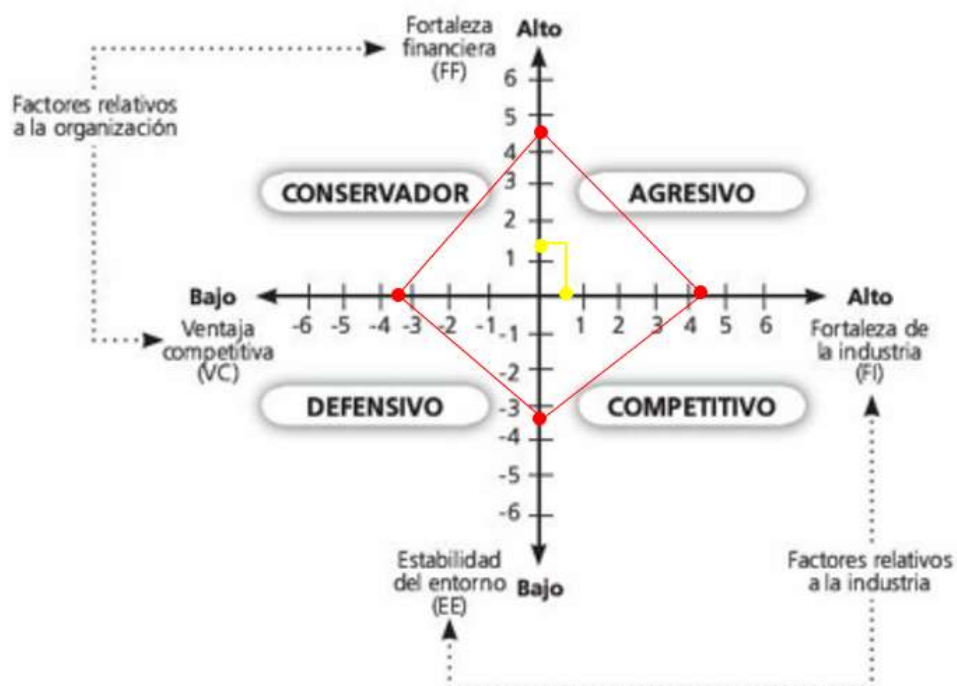


Figura 36: Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción).

Fuente: D'Alessio (2015)

En el gráfico muestra el vector (1.12 y 0.75), donde confirma la postura agresiva de la industria y un comportamiento atractivo en el entorno, por ende, la industria debe de sacar provecho a las oportunidades y buscar mejorar la ventaja competitiva para una mejor participación en el mercado.

6.2.1. Estrategias propuestas

E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir las prendas esperadas.

E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en como exportar sus productos aprovechando el TLC.

E5. Participar en licitaciones con el estado para poder lograr un contrato de confección de uniformes escolares

E6. Extensión de línea

E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.

E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alesio (2015), tiene como función analizar la participación del mercado para luego formular estrategias que ayuden a mejorar el posicionamiento del producto o la cartera de negocio de una empresa y finalmente obtener la situación actual de la empresa.

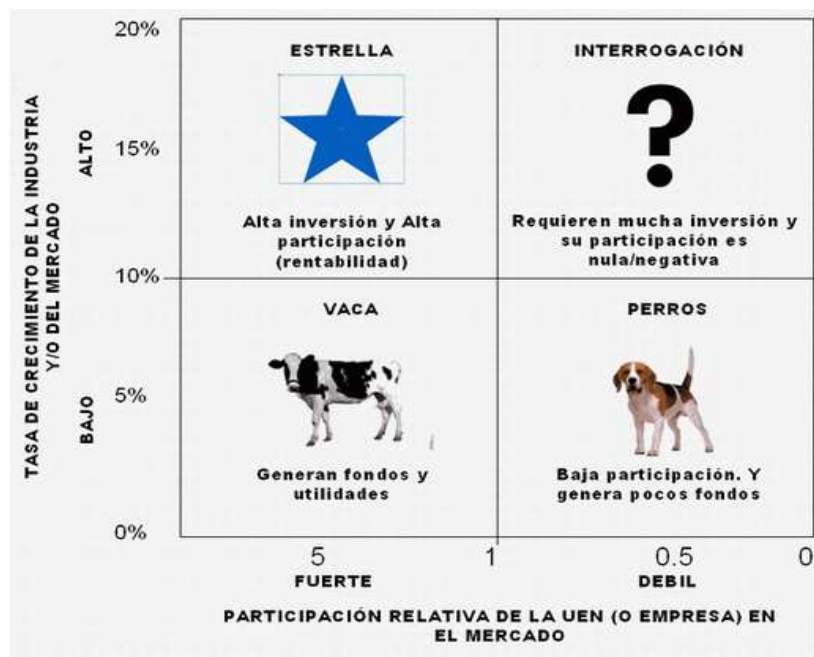


Figura 37: Matriz BCG

Fuente: Internet

PRODUCTO ESTRELLA:

Los uniformes escolares, porque tiene una alta participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria es alta.

PRODUCTO SIGNO DE INTERROGACIÓN:

Los uniformes para docentes, promociones y olimpiadas, porque tienen una baja participación en el mercado porque son ocasionales, pero aun así generan un ingreso a los confeccionistas.

PRODUCTOS VACA LECHERA:

Los polos, medias, camisas, porque genera ingresos constantes a la empresa y requiere de poca inversión.

PRODUCTOR PERRO:

Los ganchos, mochilas y loncheras, porque son productos menos adquiridos y generan poca liquidez.

Los resultados muestran que la industria de confecciones de la ciudad de Chiclayo, tienen una alta participación en el mercado local, generando una oportunidad de desarrollar estrategias a largo plazo para posicionar sus productos. Sin embargo, los productores de la ciudad de Chiclayo deberían formar parte de gremios para encontrar oportunidades que les permita mejorar en el mercado y contribuir al crecimiento en conjunto.

6.3.1. Estrategias propuestas

E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir prendas de calidad.

E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en temas de exportación de productos textiles aprovechando el TLC.

E6. Extensión de línea en ropa de vestir.

E9. Desarrollar programas de concientización con ayuda de Gremios para que los productores inviertan en nuevas tecnologías.

E11. Realizar un plan de exportación a largo plazo con países afiliados al TLC.

E14. Hacer un plan de fidelización de los clientes, brindando un valor agregado a los productos y servicios

E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.

E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), La matriz interna – externa grafica cada una de las divisiones de los productos de la organización ubicándolos en las nueve celdas con las que cuenta, tomando como referencia los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI.

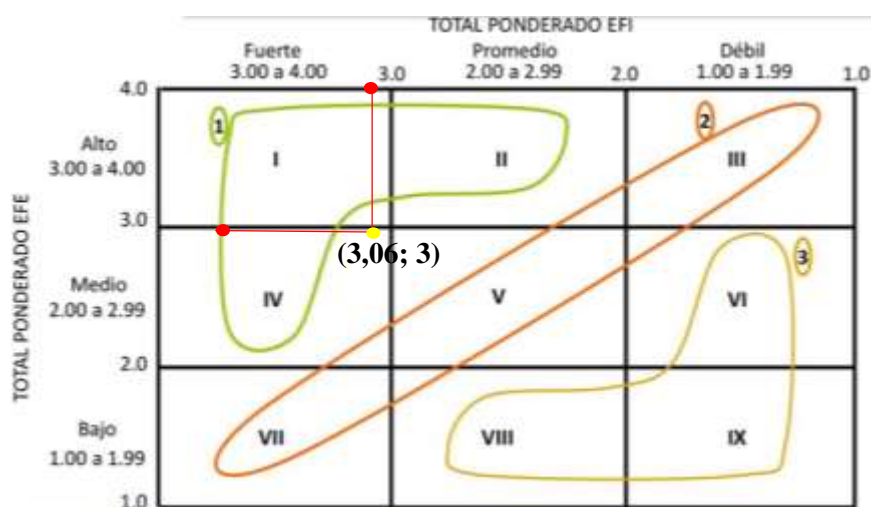


Figura 38: Matriz interna externa (MIE).

Fuente: D'Alessio (2015)

Según los resultados obtenidos, la industria de confecciones de uniformes escolares de la ciudad de Chiclayo debe invertir para crecer, para tener una mayor participación en el mercado local.

Teniendo en consideración los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE de la industria de confecciones se establecen las siguientes estrategias.

6.4.1. Estrategias propuestas

E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir prendas de calidad.

E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en temas de exportación de productos textiles aprovechando el TLC.

E3. Realizar contratos con proveedores que ofertan la materia prima para garantizar precios competitivos y entrega oportuna.

E5. Participar en licitaciones con el estado para poder lograr un contrato de confección de uniformes escolares

E6. Extensión de línea

E7. Aprovechar la tecnología y la ubicación comercial para realizar eventos para exponer las nuevas tendencias en el rubro textil.

E10. Realizar alianza con SENATI e instituciones afines para contar con personal preparado para abastecer la demanda.

E11. Realizar un plan de exportación a largo plazo con países afiliados al TLC.

E12. Realizar programas de capacitación para el manejo y mantenimiento de nuevas tecnologías.

E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.

E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.

E18. Concientizar en la mejora de competitividad a través de programas de capacitación de desarrollo empresarial

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), es una herramienta muy útil que sirve para evaluar y perfeccionar la elección apropiada de estrategias para la organización mediante términos de crecimiento del mercado y posición competitiva.

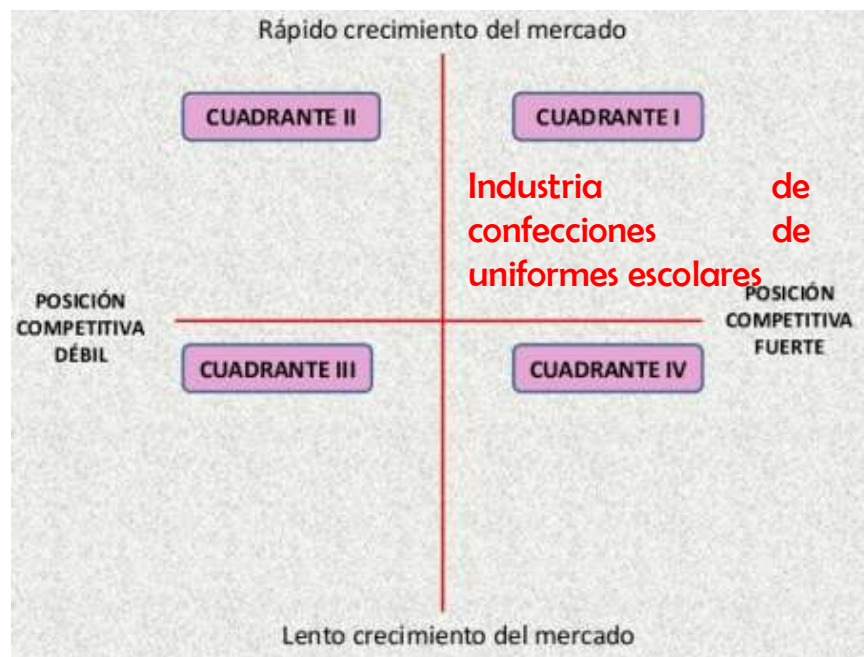


Figura 39: Matriz interna externa (MGE)

Fuente: D'Alessio (2015)

Los resultados indican que la industria de confecciones de uniformes escolares se encuentra ubicado en el cuadrante I, porque su desarrollo en el mercado de confecciones en Chiclayo está creciendo, pero no pueden competir efectivamente, por ende, deben desarrollar y diversificar los productos, integrando a todos los talleres de confecciones con ayuda de los diferentes gremios.

Esta matriz será utilizada como una herramienta importante para las diferentes estrategias y elegir de manera adecuada, tomando en cuenta la situación de la industria.

6.5.1. Estrategias seleccionadas

E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir prendas de calidad.

E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en temas de exportación de productos textiles aprovechando el TLC.

E4. Presentar diseño de las prendas a través de visitas a los colegios de Chiclayo.

E7. Aprovechar la tecnología y la ubicación comercial para realizar eventos para exponer las nuevas tendencias en el rubro textil.

E8. Brindar capacitación con profesionales para reforzar demanda las habilidades de la mano de obra para poder cubrir la demanda.

E12. Realizar programas de capacitación para el manejo y mantenimiento de nuevas tecnologías.

E13. Realizar planes de contingencia para afrontar el desabastecimiento en caso de fenómenos naturales.

E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.

E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.

6.6. Matriz de decisión de estratégicas (MDE)

Según D'Alessio (2015), Esta matriz permite reunir las estrategias de las demás matrices como: FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE para apreciar las repeticiones en cada una de ellas y las que no sean seleccionadas será estrategias de contingencia.

Tabla 14: Matriz de decisión de estrategias

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1. realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir las prendas esperadas.	X	X	X	X	X	5
E2. alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en como exportar sus productos aprovechando el TLC.	X	X	X	X	X	5
E3. realizar contratos con proveedores que ofertan la materia prima para garantizar precios competitivos y entrega oportuna.	X			X		2
E4. presentar diseño de las prendas a través de visitas a los colegios de Chiclayo.	X				X	2
E5. participar en licitaciones con el estado para poder lograr un contrato de confección de uniformes escolares	X	X		X		3
E6. extensión de línea	X	X	X	X		4
E7. aprovechar la tecnología y la ubicación comercial para realizar eventos para exponer las nuevas tendencias en el rubro textil.	X			X	X	3
E8. brindar capacitación con profesionales para reforzar demanda las habilidades de la mano de obra para poder cubrir la demanda.	X				X	2
E9. desarrollar programas de concientización con ayuda de gremios para que los productores inviertan en nuevas tecnologías	X		X			2
E10. realizar alianza con SENATI e instituciones afines para contar con personal preparado para abastecer la demanda.	X			X		2
E11. realizar un plan de exportación a largo plazo con países afiliados al TLC.	X		X	X		3
E12. realizar programas de capacitación para el manejo y mantenimiento de nuevas tecnologías.	X			X	X	3

E13. realizar planes de contingencia para afrontar el desabastecimiento en caso de fenómenos naturales.	X				X	2
ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E14. hacer un plan de fidelización de los clientes, brindando un valor agregado a los productos y servicios	X		X			2
E15. implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.	X	X	X	X	X	5
E16. repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.	X	X	X	X	X	5
E17. establecer planes de prevención para los meses estacionales	X					1
E18. concientizar en la mejora de competitividad a través de programas de capacitación de desarrollo empresarial.	X			X		2
E19. contar con apoyo de instituciones para capacitar a los empresarios afrontar este tipo de problemas.	X					1
E20. realizar programas donde se concientice a los empresarios los beneficios de ser formal	X					1

Fuente: adaptado del libro el proceso estratégico de D'Alessio (2015)

Las estrategias más repetitivas tenemos las siguientes escogidas

E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir prendas de calidad.

E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en temas de exportación de productos textiles aprovechando el TLC.

E6. Extensión de línea de ropa de vestir.

E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.

E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.

6.7. Matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), Esta matriz se encarga de clasificar estrategias para después tener una lista priorizada de las mismas, a través del estudio de matrices como EFE y EFI, MFODA, PEYEA, BCG, IE y GE adquiriendo las estrategias específicas generadas a través de ellas.

Tabla 15: Matriz MCPE

ESTRATEGIAS	Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia para producir prendas de calidad			Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en temas de exportación en productos textiles aprovechando el TLC		Extensión de línea en ropa de vestir.		Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas		Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.		
	FACTORES CLAVES	PESO	PA	PONDERACION	PA	PONDERACION	PA	PONDERACION	PA	PONDERACION	PA	PONDERACION
Oportunidades												
Crecimiento de la población	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	
Crecimiento del PBI	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	
Nuevas tecnológico e innovación	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
Tratados de Libre Comercio	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	
Materia Prima	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	
Demanda potencial	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	
Exportaciones	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	
Mercado potencial para el país	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
Necesidad de uso de prendas de vestir	0.07	4	0.28	3	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
Necesidad de identificación para los colegios	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
Amenazas												
Informalidad la industria	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
Aparición de talleres de confecciones	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	
Fenómenos Naturales	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
Competencia de productos importados de bajo costo y calidad	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	
Fortalezas												
Prendas de calidad	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	
Uso de tecnología	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	

ESTRATEGIAS	Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia para producir prendas de calidad			Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en temas de exportación en productos textiles aprovechando el TLC		Extensión de línea en ropa de vestir.		Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas		Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.		
	FACTORES CLAVES	PESO	PA	PONDERACION	PA	PONDERACION	PA	PONDERACION	PA	PONDERACION	PA	PONDERACION
Acceso de materiales en la provincia de Chiclayo	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	
Precios competitivos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	
Experiencia	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
Buena posición geográfica	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	
Cartera de clientes	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	
Variedad y amplitud del portafolio de productos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
Debilidades												
Falta de capacitación	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	
Baja participación en el mercado con marcas propias	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	
Poca inversión tecnológica	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	
Escases de mano de obra calificada para el uso y mantenimiento de nuevas tecnologías	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	
Ausencia de planes	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	
Escases de mano de obra calificada para la producción	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	
TOTAL	2		5.13		5.36		5.36		5.54		5.08	

Fuente: adaptado del libro proceso estratégico de D'Alessio (2015)

6.8. Matriz Rumelt (MR)

Esta matriz permite identificar estrategias a partir de la MCPE basándose en los cuatro criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad para usarlos en la revisión estratégica. (D'Alessio, 2015)

Tabla 16: Matriz de decisión estratégica (MDE)

ESTRATEGIAS	CONGRUENCIA	CONCORDANCIA	VIABILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir las prendas esperadas.	X	X	X	X	SI
E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en como exportar sus productos aprovechando el TLC.	X	X	X	X	SI
E6. Extensión de línea.	X	X	X	X	SI
E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.	X	X	X	X	SI
E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.	X	X	X	X	SI

Fuente: Adaptado del libro proceso estratégico de D'Alessio (2015)

6.9. Matriz Ética (ME)

Según D'Alessio (2015), esta matriz ayuda a determinar si las estrategias escogidas no violan aspectos que guarden relación con la justicia y solo tenga como finalidad ser útiles.

Tabla 17: Matriz de Ética

ESTRATEGIAS		E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir las prendas esperadas.			E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en como exportar sus productos aprovechando el TLC.			E6. Extensión de línea.			E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.			E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.			Decisión
		Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	SI/NO
DERECHOS	01		X			X			X			X			X		SI
	02		X			X			X			X		X			SI
	03		X			X				X			X		X		SI
	04		X			X			X			X		X			SI
	05		X			X				X			X		X		SI
	06			X		X				X			X		X		SI
	07		X			X			X			X		X			SI

		debido proceso																		
ESTRATEGIAS		E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir las prendas esperadas.			E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en como exportar sus productos aprovechando el TLC.			E6. Extensión de línea.			E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.			E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.			Decisión			
		Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto				
JUSTICIA	08	Impacto en la distribución	X					X			X						X		SI	
	09	Equidad en la administración		X				X				X					X		SI	
	10	Normas de compensación		X		X			X			X					X		SI	
UTILITARISMO			Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial			
	11	Fines y resultados estratégicos	X			X			X			X			X				SI	
	12	Medios estratégicos empleados.	X			X			X			X			X				SI	

Fuente: Adaptado del libro proceso estratégico de D'Alessio (2015)

a. Estrategias retenidas y de contingencia

Tabla 18: Matriz de estrategias retenidas y de contingencia (MERC)

ESTRATEGIAS RETENIDAS
E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir prendas de calidad.
E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en temas de exportación de productos textiles aprovechando el TLC.
E6. Extensión de línea en ropa de vestir.
E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.
E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.
ESTRATEGIAS DE CONTIGENCIA
E3. Realizar contratos con proveedores que ofertan la materia prima para garantizar precios competitivos y entrega oportuna.
E5. Participar en licitaciones con el estado para poder lograr un contrato de confección de uniformes escolares
E09. Desarrollar programas de concientización con ayuda de gremios para que los productores inviertan en nuevas tecnologías
E10. Realizar alianza con SENATI e instituciones afines para contar con personal preparado para abastecer la demanda.
E11. Realizar un plan de exportación a largo plazo con países afiliados al TLC.
E12. Realizar programas de capacitación para el manejo y mantenimiento de nuevas tecnologías.
E13. Realizar planes de contingencia para afrontar el desabastecimiento en caso de fenómenos naturales.
E14. Hacer un plan de fidelización de los clientes, brindando un valor agregado a los productos y servicios
E18. Concientizar en la mejora de competitividad a través de programas de capacitación de desarrollo empresarial.

Fuente: adaptado del libro proceso estratégico de D'Alessio (2015)

b. Matriz de estrategias vs objetivos a Largo Plazo

Tabla 19: Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo

INTERESES ORGANIZACIONALES	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
01. Nuevas inversiones	Para el 2024 el 20% de las empresas se encuentren agremiadas	Para el 2014 reducir el 10% de la informalidad de la industria de confecciones	Para el 2024 el 5% de las empresas agremiadas tengan sus marcas posicionadas y consolidadas	Dentro de 5 años el 10% de la industria de confecciones estará exportando sus productos al exterior.
02. Mejorar el nivel de competitividad de la industria				
03. Personal capacitado tanto en producción como en tecnología.				
04. Incrementar los ingresos				
05. Aumentar la productividad				
ESTRATEGIAS RETENIDAS				
E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir las prendas esperadas.			X	X
E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en como exportar sus productos aprovechando el TLC.	X	X	X	X
E6. extensión de línea.		X	X	X
E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.		X	X	X
E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.			X	X

Fuente: Adaptado del libro proceso estratégico de D'Alessio (2015)

6.12. Matriz de Posibilidades de los competidores

Tabla 20: Matriz de posibles competidores

ITEM	ESTRATEGIAS RETENIDAS	Posibilidad de competidor 1	Posibilidades sustituto	Posibilidad de entrante 1	Posibilidades de aliado/socio
		Lima	Otras industrias	China	Gremios
01	E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir prendas de calidad.	Imitar estrategia	Mantener sus canales de publicidad	Difundir sus servicios que ofrece	Incrementar el proceso de comunicación con sus clientes
02	E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en temas de exportación de productos textiles aprovechando el TLC.	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Seguir exportando a Perú	Apoyo en las capacitaciones
03	E6. Extensión de línea.	Mantener y mejorar sus productos	Mantener y mejorar sus productos	Seguir exportando a Perú	Difundir prendas
04	E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.	Imitar estrategia	Indiferente	Buscar nuevos mercados	Apoyo en la implementación
05	E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.	Capacitar a sus productores	Imitar estrategia	Indiferente	Apoyo en la implementación

Fuente: Adaptado del libro proceso estratégico de D'Alessio (2015)

6.13. Conclusiones

Mediante el plan estratégicos se podrá verificar que estrategias son factibles para la industria de confecciones de uniformes escolares para luego realizar un análisis que ayude a desarrollar las diferentes matrices que cuenta este capítulo a través de su metodología para identificar estrategias viables para la industria. En este capítulo se desarrollaron las siguientes matrices: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR, ME, MERC, entre otros.

Así mismo se plantearon cinco objetivos de largo plazo que ayuden a mejorar la industria donde todos los productores salgan beneficiados y son: a) para el 2024 el 20% de las empresas se encuentren agremiadas, b) para el 2014 reducir el 10% de la informalidad de la industria de confecciones, c) para el 2024 el 5% de las empresas agremiadas tengan sus marcas posicionadas y consolidadas y d) dentro de 5 años el 10% de la industria de confecciones estará exportando sus productos al exterior.

Por otro lado tenemos las estrategias retenidas como: realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir las prendas esperadas, contar con alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en como exportar sus productos aprovechando el TLC, realizar una extensión de línea, también implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas y repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.

VII. CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se dará a conocer los factores importantes para poder alcanzar los objetivos de largo plazo y a través de ellos poder alcanzar la visión, misión planteada anteriormente.

7.1. Objetivos a corto plazo

Según D'Alessio (2015), los OCP son hitos que ayudan a alcanzar los OLP a través de estrategias para cada uno de ellos y poder alcanzar de esta manera la visión y misión de engloba a todos los que conforman la organización.

OLP01: Para el 2024 el 20% de las empresas se encuentren agremiadas.

OCP01: Realizar eventos gratuitos por año que brinden conocimientos de los beneficios de ser agremiados a nivel de Chiclayo.

OCP02: Lograr agremiar un 4% de productores anualmente.

OLP02: Para el 2024 reducir el 10% de la informalidad de la industria de confecciones.

OCP01: Reducir la informalidad en un 2% al año.

OLP03: Para el 2024 el 20% de las empresas agremiadas tengan sus marcas posicionadas y consolidadas.

OCP01: Incrementar la participación del mercado en un 5% anual.

OCP02: Incrementar la productividad en un 10%.

OLP04: Dentro de 5 años el 10% de la industria de confecciones estará exportando sus productos al exterior.

OCP01: Realizar una búsqueda de clientes internacionales.

OCP02: Las prendas cumplan con los estándares de calidad de los países a los que se quiere exportar.

OCP03: En dos años los productores estarán exportando prendas de vestir.

7.2. Recursos Asignados a los objetivos a corto plazo

7.2.1. Recursos Humanos

Estos son los insumos asignados de manera correcta ayudaran a realizar las estrategias seleccionadas asi como el plan a seguir basandose en los objetivos de corto plazo. Entonces una buena distribución de los recursos permitira que las estrategias se realicen de forma adecuada y poder desarrollar el plan para poder aalcanzar la visión esperada. (D'Alessio, 2015).

Ena la siguiente tabla se detalla los recursos necesarios para poder desarrollar las acciones tomadas para cada estrategia.

Tabla 21: Recursos humanos

OLP	ITEM	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACCIÓN A TOMAR	RECURSOS	
				IMPLEMENTOS	HUMANO
OLP01:	OCP01:	Realizar eventos gratuitos por año que brinden conocimientos de los beneficios de ser agremiados a nivel de Chiclayo.	Realizar alianzas estratégicas con instituciones.	Documento de base de datos, lapto y lapiceros.	Especialistas en el tema.
	OCP02:	Lograr agremiar un 4% de productores anualmente.	Cocientizar sobre los beneficios de ser agremiados.	Documento de base de datos, local, afiches, lapiceros.	Especialistas en el tema.
OLP02:	OCP01:	Reducir la informalidad en un 2% al año.	Capacitar y brindar en asesoría documentaria.	Local, afiches y base de datos.	Especialistas en el tema, talento humano y apoyo de instituciones.
OLP03:	OCP01:	Incrementar la participación del mercado en un 3% anual de las empresas agremiadas	Realizar un plan para el incremento de las ventas.	Hojas, laptop, lapiceros e información.	Alianzas estratégicas y especialistas.
	OCP02:	Incrementar la productividad en un 10% anual de las empresas agremiadas.	Iversion en mano de obra, maquinaria y capacitación.	Local, afiches y base de datos.	Personal capacitado.
OLP04:	OCP01:	Realizar una búsqueda de clientes internacionales	alianza estratégica con ADEX.	-	Asesor exportador.
	OCP02:	Las prendas cumplan con los estándares de calidad de los países a los que se quiere exportar	Investigar cuales son los estándares de calidad por cada país y adecuar las prendas.	lapto y papel	Asesor exportador.
	OCP03:	En dos años los productores estarán exportando prendas a tres países del mundo.	Cumplir con los objetivos de corto plazo anteriores.	-	Asesores comerciales.

Fuente: elaboración propia

7.2.2. Recursos Financieros

Para implementar las estrategias establecidas se necesitará recursos financieros propios y también externos, a través de un préstamo financiero.

Por otro lado las alianzas que se realizaran con las instituciones a fines ayudara tambien a cumplir y a reducir los gastos necesarios para poder desarrollar las estrategias.

7.3. Plan de acción de los objetivos a corto plazo

Tabla 22: Eventos gratuitos anuales

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVOS A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
OCP01: Realizar eventos gratuitos por año que brinden conocimientos de los beneficios de ser agremiados a nivel de Chiclayo.				OLP01: Para el 2024 el 20% de las empresas se encuentren agremiadas.		
				INDICADOR		
				PA = # de eventos anuales		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados específicos	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograra la promesa básica	Inicio	Fin	Meta	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Realizar alianzas estrategicas con instituciones.	Enero 2020	Diciembre 2020	Hasta diciembre del 2020 haber realizado cutro eventos de conocimientos	Estratega	Recurso financiero y especialistas en el tema.	Falta de compromiso de los productores en la asistencia

Fuente: elaboracion propia

Tabla 23: Agremiar productores

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVOS A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
OCP02: Lograr agremiar un 4% de productores anualmente.				OLP01: Para el 2024 el 20% de las empresas se encuentren agremiadas.		
				INDICADOR		
				$LA\% = (\#P.A - \#PNA / TP) * 100\%$		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados específicos	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograra la promesa básica	Inicio	Fin	Meta	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Cocientizar sobre los beneficios de ser agremiados	Enero 2020	Diciembre 2020	Para finalizar diciembre tener el 4% de agremiados del total de los productores	Estratega	Recurso financiero y especialistas en el tema	Falta de interes de los productores

Fuente: elaboracion propia

Tabla 24: Reducción de informalidad

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVOS A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
OCP02: Reducir la informalidad en un 2% al año.				OLP02: Para el 2024 reducir el 10% de la informalidad de la industria de confecciones.		
				INDICADOR		
				RI = IF% - % empresas nuevas formales		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados específicos	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograra la promesa básica	Inicio	Fin	Meta	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Capacitar y brindar en asesoría documentaria	Enero 2020	Diciembre 2020	Reducir el 2% de la informalidad	Estratega	Especialistas en el tema, talento humano y apoyo de instituciones	Resistencia al cambio.

Fuente: elaboracion propia

Tabla 25: Participación en el mercado

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVOS A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
OCP01: Incrementar la participación del mercado en un 3% anual de las empresas agremiadas.				OLP03: Para el 2024 el 13% de las empresas agremiadas tengan sus marcas posicionadas y consolidadas.		
				INDICADOR		
				IP % = (TPV por empresa agremiada / TPV por el mercado) * 100%		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados específicos	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograra la promesa básica	Inicio	Fin	Meta	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Realizar un plan para el incremento de las ventas.	Enero 2020	Diciembre 2020	Aumentar la participación de mercado de empresas agremiadas en un 3% anual.	Estratega	Recurso financieros, alianzas estrategicas y especialistas	La competencia

Fuente: elaboracion propia

Tabla 26: Incremento de productividad

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVOS A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
OCP02: Incrementar la productividad en un 10% anual de las empresas agremiadas.				OLP03: Para el 2024 el 13% de las empresas agremiadas tengan sus marcas posicionadas y consolidadas.		
				INDICADOR		
				IP = variación de la productividad anual		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados específicos	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Inicio	Fin	Meta	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Inversión en mano de obra, maquinaria y capacitación	Enero 2020	Diciembre 2020	Aumentar el 10% de la productividad de las empresas agremiadas en Chiclayo.	Estratega	Personal capacitado y recurso financiero.	Falta de recursos financieros por parte de productores

Fuente: elaboración propia

Tabla 27: Clientes internacionales

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVOS A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
OCP01: Realizar una búsqueda de clientes internacionales.				OLP04: Dentro de 5 años el 10% de la industria de confecciones estará exportando sus productos al exterior.		
				INDICADOR		
				CI = # clientes internacionales del rubro		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados específicos	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Inicio	Fin	Meta	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
alianza estratégica con ADEX	Enero 2020	Diciembre 2020	contar con carta de clientes internacionales	Estratega	Asesor exportador y recurso financiero	Desconocimiento y miedo al fracaso

Fuente: elaboración propia

Tabla 28: Estándares de calidad

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVOS A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
OCP02: Las prendas cumplan con los estándares de calidad de los países a los que se quiere exportar.				OLP04: Dentro de 5 años el 10% de la industria de confecciones estará exportando sus productos al exterior.		
				INDICADOR		
				PC% = (CAP – CNP / TCAP) * 100%		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados específicos	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Inicio	Fin	Meta	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Investigar cuales son los estandares de caidad por cada pais y adecuar las prendas	Enero 2020	Diciembre 2020	El 100% de las prendas cumplan con los estándares de calidad del pais que se desea exportar	Estratega	Asesor exportador y recurso financiero	Falta de interes, maquinaria y personal.

Fuente: elaboracion propia

Tabla 29: Exportación de prendas

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVOS A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
OCP03: En dos años los productores estarán exportando prendas a tres países del mundo.				OLP04: Dentro de 5 años el 10% de la industria de confecciones estará exportando sus productos al exterior.		
				INDICADOR		
				EP = (CTR / CT.textiles) * 100		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados específicos	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Inicio	Fin	Meta	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Cumplir con los objetivos de corto plazo anteriores	Enero 2020	Diciembre 2020	Que los productores exporten sus prendas y diseños.	Estratega	Recursos financieros y asesores comerciales	Recursos financieros

Fuente: elaboracion propia

7.4. Ficha de indicador de objetivos a corto plazo

A continuación, se muestran las fichas de indicadores de los OCP donde se puede apreciar diferentes puntos como: quien lo va a realizar, horizonte de tiempo, metas, indicador, análisis y acciones. Así mismo se plantea los objetivos de forma anual para poder alcanzar los OLP indicados para mejorar la competitividad de la industria de confecciones de uniformes escolares

Tabla 30: Ficha de indicador eventos gratuitos

FICHA DE INDICADOR																					
PROCESO RELACIONADO	Realizar eventos gratuitos por año que brinden conocimientos de los beneficios de ser agremiados a nivel de Chiclayo.			CODIGO	01																
NOMBRE DEL INDICADOR	Eventos gratuitos			CODIGO	01																
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Estrategia																				
DEFINICION DEL INDICADOR	Eventos gratuitos para agremiación																				
FORMULA DEL INDICADOR				UNIDAD DE MEDIDA	Número																
PA = # de eventos anuales				FRECUENCIA	Anual																
META	BAJO	10%	PROMEDIO	15%	ESPERADO	20%															
FUENTE DE INFORMACIÓN	Base de datos																				
GRAFICO DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	número de eventos anuales			FECHA DE SEGUIMIENTO	ene – dic 2020 al 2024																
<table border="1"> <caption>Data for the chart: Capacitaciones anuales vs Meta</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Capacitaciones anuales</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENERO</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>AGOSTO</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>OCTUBRE</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>							Mes	Capacitaciones anuales	Meta	ENERO	1	4	ABRIL	1	4	AGOSTO	1	4	OCTUBRE	1	4
Mes	Capacitaciones anuales	Meta																			
ENERO	1	4																			
ABRIL	1	4																			
AGOSTO	1	4																			
OCTUBRE	1	4																			
DESEMPEÑO DEL INDICADOR																					
ANALISIS DEL INDICADOR			ACCIONES A TOMAR		FECHA																
Considerando que para el 2024 no se cumpla con la meta y solo se realicen dos eventos por año.			Realizar un estudio de los temas de interes de los confeccionistas y a su vez publicidad.		según el plan																
			Realizar alianzas estrategicas con instituciones donde se brinden certificados a los confeccionistas.		según el plan																

Fuente: elaboracion propia

Tabla 31: Ficha de indicador productores agremiados

FICHA DE INDICADOR																								
PROCESO RELACIONADO	Lograr agremiar un 4% de productores anualmente.			CODIGO	02																			
NOMBRE DEL INDICADOR	Productores agremiados anualmente			CODIGO	02																			
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Estratega																							
DEFINICION DEL INDICADOR	Agremiación de productores																							
FORMULA DEL INDICADOR				UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje																			
$LA\% = (\#P.A - \#P.NA / TP) * 100\%$				FRECUENCIA	Anual																			
META	BAJO	5%	PROMEDIO	10%	ESPERADO	20%																		
FUENTE DE INFORMACION	Las instituciones de agremiación																							
GRAFICO DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	n° de agremiados anualmente			FECHA DE SEGUIMIENTO	ene – dic 2020 al 20204																			
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de barras</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Agremiados (%)</th> <th>Meta (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>1%</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>1.8%</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>3%</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>3.5%</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>3.8%</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>							Año	Agremiados (%)	Meta (%)	2020	1%	4%	2021	1.8%	4%	2022	3%	4%	2023	3.5%	4%	2024	3.8%	4%
Año	Agremiados (%)	Meta (%)																						
2020	1%	4%																						
2021	1.8%	4%																						
2022	3%	4%																						
2023	3.5%	4%																						
2024	3.8%	4%																						
DESEMPEÑO DEL INDICADOR																								
ANALISI DEL INDICADOR			ACCION A TOMAR		FECHA																			
Considerando que para el 2024 la participación sea de un 1% anual y los productores no deseen agremiarse.			Cocientizar sobre los beneficios de ser agremiados de forma personalizadas o por sectores.		según plan																			
			Realizar eventos demostrando los resultados de otras empresas agremiadas.		según plan																			

Fuente: elaboracion propia

Tabla 32: Ficha de indicador reducción de informalidad

FICHA DE INDICADOR																								
PROCESO RELACIONADO	Reducir la informalidad en un 2% al año			CODIGO	03																			
NOMBRE DEL INDICADOR	reduccion de informalidad			CODIGO	03																			
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Estratega																							
DEFINICION DEL INDICADOR	reduccion de informalidad anualmente																							
FORMULA DEL INDICADOR				UNIDAD DE MEDIDA	porcentaje																			
RI = IF% - % empresas nuevas formales				FRECUENCIA	anual																			
META	BAJO	0%	PROMEDIO	5%	ESPERADO	10%																		
FUENTE DE INFORMACION	La Sunat																							
GRAFICO DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	% de reducción de informalidad			FECHA DE SEGUIMIENTO	ene – dic 2020 al 2024																			
<table border="1"> <caption>Data for Informality Reduction Chart</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Serie 1 (%)</th> <th>Meta (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>~0.5</td> <td>~3.8</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>~0.5</td> <td>~3.8</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>~1.0</td> <td>~3.8</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>~1.3</td> <td>~3.8</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>~1.5</td> <td>~3.8</td> </tr> </tbody> </table>							Año	Serie 1 (%)	Meta (%)	2020	~0.5	~3.8	2021	~0.5	~3.8	2022	~1.0	~3.8	2023	~1.3	~3.8	2024	~1.5	~3.8
Año	Serie 1 (%)	Meta (%)																						
2020	~0.5	~3.8																						
2021	~0.5	~3.8																						
2022	~1.0	~3.8																						
2023	~1.3	~3.8																						
2024	~1.5	~3.8																						
DESEMPEÑO DEL INDICADOR																								
ANALISI DEL INDICADOR		ACCIONES A TOMAR			FECHA																			
Considerando que el plan se pone en marcha y para el 2024 solo se ha reducido la informalidad en un 4%.		Realizar un sondeo para saber los motivos de no formalizarse los confeccionistas.			según plan																			
		Plantear estrategias, nuevas capacitaciones y brindar asesoría a los confeccionistas de forma personal.			según plan																			

Fuente: elaboracion propia

Tabla 33: Ficha de indicador incrementar la participación anual

FICHA DE INDICADOR																								
PROCESO RELACIONADO	Incrementar la participación del mercado en un 3% anual de las empresas agremiadas.			CODIGO	04																			
NOMBRE DEL INDICADOR	aumento de participacion en el mercado			CODIGO	04																			
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Estratega																							
DEFINICION DEL INDICADOR	participacion del mercado anualmente																							
FORMULA DEL INDICADOR				UNIDAD DE MEDIDA	porcentaje																			
$IP \% = (TPV \text{ por empresa agremiada} / TPV \text{ por el mercado}) * 100\%$				FRECUENCIA	anual																			
META	BAJO	3%	PROMEDIO	10%	ESPERADO	20%																		
FUENTE DE INFORMACION	estudio de mercado																							
GRAFICO DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	% de participacion del mercado			FECHA DE SEGUIMIENTO	ene – dic 2020 al 20204																			
<table border="1"> <caption>Data for Market Participation Graph</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Participación (%)</th> <th>Meta (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>0%</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>~0.5%</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>~0.6%</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>~1.0%</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>~1.3%</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>							Año	Participación (%)	Meta (%)	2020	0%	3%	2021	~0.5%	3%	2022	~0.6%	3%	2023	~1.0%	3%	2024	~1.3%	3%
Año	Participación (%)	Meta (%)																						
2020	0%	3%																						
2021	~0.5%	3%																						
2022	~0.6%	3%																						
2023	~1.0%	3%																						
2024	~1.3%	3%																						
DESEMPEÑO DEL INDICADOR																								
ANALISIS DEL INDICADOR		ACCIONES A TOMAR			FECHA																			
Se proyecta que la participación de las empresas sean del 3%, pero si se da un crecimiento menor a este porcentaje estimado, se procede a las siguientes acciones.		Realizar un plan de marketing para el incremento de las ventas con ayuda de las instituciones.			según plan																			
		Mejorar el valor agregado a los productos a traves de capacitaciones.			según plan																			

Fuente: elaboracion propia

Tabla 34: Ficha de indicador incrementar la productividad

FICHA DE INDICADOR																								
PROCESO RELACIONADO	Incrementar la productividad en un 10% anual de las empresas agremiadas.			CODIGO	05																			
NOMBRE DEL INDICADOR	Aumentar la productividad			CODIGO	05																			
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Estrategia																							
DEFINICION DEL INDICADOR	incremento de la productividad anualmente																							
FORMULA DEL INDICADOR				UNIDAD DE MEDIDA	porcentaje																			
IP = (variacion de la productividad anual) * 100%				FRECUENCIA	anual																			
META	BAJO	5%	PROMEDIO	10%	ESPERADO	20%																		
FUENTE DE INFORMACION	sondeo de mercado																							
GRAFICO DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	% de incremento de la participacion anualmente			FECHA DE SEGUIMIENTO	ene – dic 2020 al 2024																			
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de productividad</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Incremento de productividad (%)</th> <th>Meta (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>2%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>2.5%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>3.5%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>4%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>4.5%</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>							Año	Incremento de productividad (%)	Meta (%)	2020	2%	10%	2021	2.5%	10%	2022	3.5%	10%	2023	4%	10%	2024	4.5%	10%
Año	Incremento de productividad (%)	Meta (%)																						
2020	2%	10%																						
2021	2.5%	10%																						
2022	3.5%	10%																						
2023	4%	10%																						
2024	4.5%	10%																						
DESEMPEÑO DEL INDICADOR																								
ANÁLISIS DEL INDICADOR		ACCIONES A TOMAR			FECHA																			
Si se diera el caso que solo se incrementa la productividad en un 8% anualmente de las empresas textiles, para el 2024 no se llegaría a la meta deseada.		Realizar una investigación de cuales son las causas que evitan el incremento de la productividad y plantear estrategias nuevas.			Según plan																			
		Realizar alianzas estratégicas con instituciones para que ellos mismos sean impulsores de nuevos mercados.			Según plan																			

Fuente: elaboración propia

Tabla 35: Ficha de indicador clientes internacionales

FICHA DE INDICADOR																								
PROCESO RELACIONADO	Realizar una búsqueda de clientes internacionales.			CODIGO	06																			
NOMBRE DEL INDICADOR	Búsqueda de clientes internacionales			CODIGO	06																			
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Estratega																							
DEFINICION DEL INDICADOR	clientes internacionales																							
FORMULA DEL INDICADOR				UNIDAD DE MEDIDA	cantidad																			
CI = # clientes internacionales del rubro				FRECUENCIA	anual																			
META	BAJO	5%	PROMEDIO	8%	ESPERADO	10%																		
FUENTE DE INFORMACION	Sunat																							
GRAFICO DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	cantidad de clientes internacionales			FECHA DE SEGUIMIENTO	ene – dic 2020 al 20204																			
<table border="1"> <caption>Data for the bar chart: Cantidad de clientes internacionales</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Serie 1</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>5</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>7</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>9</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>11</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>11</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>							Año	Serie 1	Meta	2020	5	15	2021	7	15	2022	9	15	2023	11	15	2024	11	15
Año	Serie 1	Meta																						
2020	5	15																						
2021	7	15																						
2022	9	15																						
2023	11	15																						
2024	11	15																						
DESEMPEÑO DEL INDICADOR																								
ANALISI DEL INDICADOR			ACCIONES A TOMAR		FECHA																			
Si se procede a realizar el plan y para el 2024 los confeccionistas no cuentan con una cartera de clientes internacionales que ayude a sus exportaciones en los meses no estacionales.			ADEX sea intermediario de brindar a los agremiados información de clientes internacionales y con ayuda de los confeccionistas propongan planes de exportaciones.		según plan																			

Fuente: elaboracion propia

Tabla 36: Ficha de indicador estándares de calidad

FICHA DE INDICADOR					
PROCESO RELACIONADO	Las prendas cumplan con los estándares de calidad de los países a los que se quiere exportar.		CODIGO	07	
NOMBRE DEL INDICADOR	cumplimiento de estándares de calidad		CODIGO	07	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Estratega				
DEFINICION DEL INDICADOR	estándares de calidad				
FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA		porcentaje		
PC = (#PE / PTP) * 100			FRECUENCIA	anual	
META	BAJO	3%	PROMEDIO	6%	
FUENTE DE INFORMACION	instituciones dedicadas a la exportación			ESPERADO	10%
GRAFICO DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	n° de estándares de calidad		FECHA DE SEGUIMIENTO	ene – dic 2020 al 20204	

Categoría	Porcentaje
P. CALIDAD	40%
P. NO CALIDAD	60%

DESEMPEÑO DEL INDICADOR		
ANALISI DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
Considerando que una vez iniciado el plan las prendas no cumplan con los estándares de calidad según el país, se procederá a realizar una retroalimentación con los productores.	Realizar capacitaciones para los confeccionistas e incentivar a realizar consorcios entre empresas para mejores resultados.	según plan
	Brindar el apoyo de un asesor que inspeccione las prendas antes de ser enviadas.	según plan

Fuente: elaboración propia

Tabla 37: Ficha de indicador índice de informalidad

FICHA DE INDICADOR																								
PROCESO RELACIONADO	En dos años los productores estarán exportando prendas vestir.			CODIGO	08																			
NOMBRE DEL INDICADOR	prendas exportadas			CODIGO	08																			
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Estratega																							
DEFINICION DEL INDICADOR	exportación de prendas																							
FORMULA DEL INDICADOR				UNIDAD DE MEDIDA	porcentaje																			
EP% = (CTR / CT.textiles) * 100%				FRECUENCIA	anual																			
META	BAJO	0%	PROMEDIO	5 %	ESPERADO	10%																		
FUENTE DE INFORMACION	Adex																							
GRAFICO DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	% de prendas exportadas			FECHA DE SEGUIMIENTO	ene – dic 2020 al 20204																			
<table border="1"> <caption>Data for the bar chart: % de prendas exportadas</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Serie 1</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>							Año	Serie 1	Meta	2020	0	3	2021	1	3	2022	1	3	2023	2	3	2024	2	3
Año	Serie 1	Meta																						
2020	0	3																						
2021	1	3																						
2022	1	3																						
2023	2	3																						
2024	2	3																						
DESEMPEÑO DEL INDICADOR																								
ANALISI DEL INDICADOR		ACCIONES A TOMAR			FECHA																			
Despues de obtener la cartera de clientes internacionales los confeccionistas no logran exportar sus prendas de vestir.		Realizar una investigación de los motivos y buscar nuevos mercados.			según plan																			
		Capacitar a los confeccionistas e insentivar a realizar consorcios con empresas de confecciones.			según plan																			

Fuente: elaboracion propia

7.5. Políticas para cada estrategia

Según D'Alessio (2015), son los límites del accionar gerencial que acotan a la implementación de cada estrategia que pueden ser reglas, métodos y procedimientos para poder ejecutar los objetivos.

Las políticas establecidas son las siguientes :

E1. Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir las prendas de calidad

- **P01:** Implementar recursos para un correcto desarrollo del plan de marketing.
- **P02:** generar impacto con el producto / servicio ofrecido para que se de el marketing referencial.
- **P03:** implementar estrategia Aida en al momento de publicitar los productos.

E2. Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en temas de exportación de productos textiles aprovechando el TLC.

- **P01:** Hacer que ADEX brinde capacitaciones a los productores de la industria de confecciones.
- **P02:** Lograr que ADEX brinde los recursos necesarias para realizar las capacitaciones a los productores.

E6. Extensión de línea en ropa de vestir.

- **P01:** Los productores sean capacitados en diseño y tendencias.
- **P02:** Saber identificar las necesidades de los clientes.

E15. Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.

- **P01:** Hacer una campaña para rescatar la identidad con las prendas nacionales.
- **P02:** Participar en eventos importantes donde se pueden exponer las prendas nacionales.

E16. Repotenciar la habilidad de los confeccionistas a través de programas de capacitación y formalización.

- **P01:** Buscar intermediarios que ayuden a brindar los conocimientos a los productores para la formalización.
- **P02:** Incentivar a la formalización de los productores.

7.6. Estructura de la organización

Es la armazón de la organización que incluye agrupación, distribución, actividades y división que ayudará a la implementación de estrategias a través de políticas formuladas. (D'Alessio, 2015)

Para la implementación de las estrategias y políticas se obtendrá apoyo de instituciones relacionadas a la industria textil de confecciones de la ciudad de Chiclayo. A continuación se propone el organigrama que se va a basar en las instituciones u organizaciones que se encuentran involucradas con la industria, porque son los encargados de poder difundir y brindar el apoyo necesario a los productores de distintos rubros.

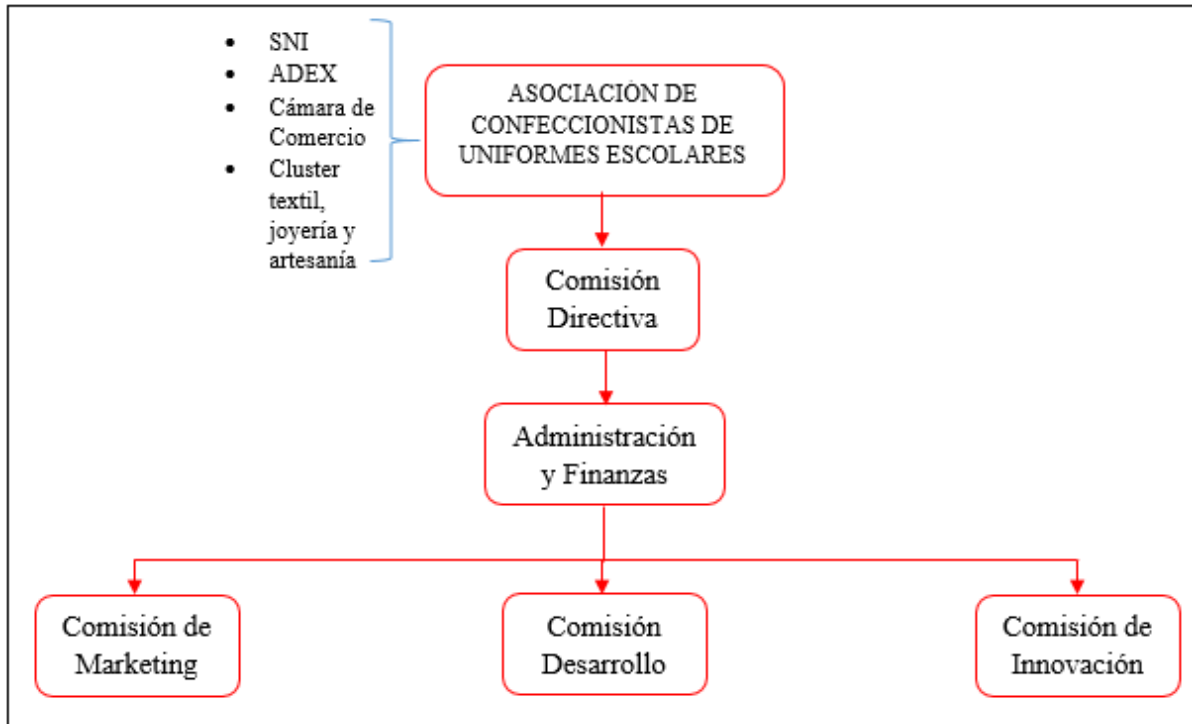


Figura 40: Planeamiento de la estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia

El organigrama está dividido en administración y finanzas que tiene como función controlar, dirigir y evaluar recursos tanto económicos como materiales que necesitan las tres comisiones que son: comisión de marketing, que tiene como función planificar y difundir las prendas, el diseño, calidad y experiencia de los productores de la ciudad de Chiclayo para poder generar ingresos para beneficio en común, posteriormente está la comisión de desarrollo que tiene como función organizar o buscar eventos con el fin que los productores participen y muestren sus prendas para un mejor desarrollo y reconocimiento del mercado, por último, la comisión de innovación que tiene como función, capacitar y buscar tendencias tanto en moda como en maquinaria para mejorar el desarrollo y la competitividad de la industria.

7.7. Medio ambiente, ecología y responsabilidad social

Las actividades que se podrían ejecutar, pueden poner en riesgo el medio ambiente y la ecología o en todo caso el lugar donde se realicen dichas actividades. (D'Alessio, 2015)

La industria de confecciones genera contaminación al ambiente debido a que en ellos se utilizan químicos, también hacen uso de aguas residuales, así mismo el consumo de energía y agua, los malos olores, ruidos que generan las máquinas y residuos sólidos. Sin embargo, se viene trabajando para mejorar estos aspectos negativos por medio de desarrollo de alternativas como dejar de usar químicos contaminantes en las prendas que afectan a la salud de las personas.

La industria de confecciones es participe de aspectos negativos que perjudican el medio ambiente como: el consumo de energía, aumento de merma, contaminación acústica, también la falta de implementos para los trabajadores como mascarillas y gorros, así mismo el ambiente donde laboran debe ser amplio y ventilado para que la pelusa de las telas no afecte a la salud del trabajador.

7.8. Recurso y motivación

Para poder desarrollar la propuesta a través de los objetivos será indispensable la participación de profesionales expertos en el tema con conocimientos de exportación, formalización, innovación, técnicas y tendencias que ayude a los productores a adquirir conocimientos para que posteriormente sean implementados en su negocio.

Estas actividades se llevaran a cabo con la ayuda de instituciones con ADEX, SIN y La Cámara de Comercio, así como también de entidades financieras con la finalidad de brindarle el apoyo y conocimientos a los productores chiclayanos, para que conjuntamente puedan surgir, mejorar la competitividad y lograr un crecimiento sostenible.

7.9. Gestión del cambio

La propuesta del plan estratégico para mejorar la competitividad en la industria de confecciones de uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo, va a permitir que la industria mejore su posicionamiento, la competencia sea leal, es decir, reducir la informalidad, repotenciar las habilidades y experiencia de cada productor, brindar productos de calidad y sobre todo que puedan difundir sus productos a otros países con la finalidad de incursionar y competir en otros mercados internacionales.

La mejora de la industria se va a basar en las acciones que se han tomado para poder alcanzar los objetivos y a través de ellos llegar hasta la visión y misión planteada, de esta manera se asegura la mejora de la competitividad de la industria ejecutando de manera adecuada las estrategias en el tiempo establecido y con los recursos tanto económico, material y humano necesarios.

7.10. Conclusiones

Se establecieron OCP que cumplan con la visión propuesta y mediante la implementación de estrategias alcanzar los objetivos a corto plazo para posteriormente llegar a los objetivos de largo plazo, planteadas para el 2024.

Para cada OCP se plantearon acciones, con recursos materiales y talento humano que ayudara a ejecutar dichas acciones, así mismo para cada estrategia se desarrollaron políticas que ayudara aun mejor desarrollo del plan para alcanzar la visión establecida. Por otro lado, la industria de confecciones es participe de aspectos negativos que perjudican el medio ambiente como: el consumo de energía, aumento de merma, contaminación acústica, también la falta de implementos para los trabajadores como mascarillas y gorros.

La propuesta del plan estratégico para mejorar la competitividad en la industria de confecciones de uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo, va a permitir que la industria mejore su posicionamiento, la competencia sea leal, es decir, reducir la informalidad, repotenciar las habilidades y experiencia de cada productor, brindar productos de calidad.

VIII. CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN Y CONTROL

8.1. Perspectivas del cuadro de mando integral

Según el autor D'Alessio (2015), el Tablero de Control Balanceado permite saber el avance de las estrategias planteadas que se medirán a través de indicadores, para evitar errores y cerrar brechas encontradas en el proceso.

8.2. Simulación de Balance ScoreCard

a) Aprendizaje interno

Se busca que todos los productores de forma conjunta tengan la mentalidad y la visión de direccionar a la industria de confecciones de uniformes escolares a mejorar y a contar con el apoyo de instituciones, alianzas estratégicas, recurso financiero y el talento humano para poder desarrollar de manera adecuada y eficaz los objetivos planteados con la finalidad de que mejore y crezca la industria.

Tabla 38: Participación en eventos

Fecha	Objetivo
Año1	4.00
Año2	5.00
Año3	5.00
Año4	6.00
Año5	7.00
TOTAL	27.00

Fuente: Elaboración propia

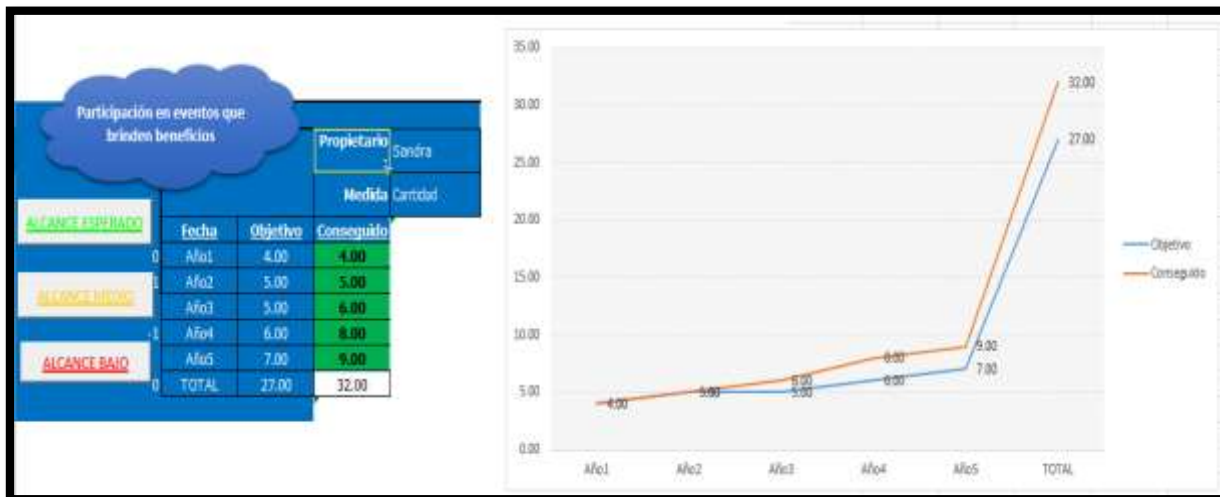


Figura 41: Participación en eventos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Agremiar productores

Fecha	Objetivo
Año1	4%
Año2	6%
Año3	8%
Año4	12%
Año5	15%
TOTAL	45%

Fuente: elaboración propia



Figura 42: Agremiar anualmente a productores

Fuente: Elaboración propia

b) Procesos

La innovación que se ha mencionado anteriormente, porque es importante para el crecimiento de la industria, y no solo se trata de innovar en maquinaria si no, en mejor su talento de cada productor para que se puedan diversificar y experimentar en otros mercados tanto nacionales como internacionales. Es así como se plantea la visión de la industria de confecciones de Chiclayo caracterizado por la calidad, creatividad y competitividad en la producción de prendas de vestir, contribuyendo al crecimiento de la economía y aportando al desarrollo de la población.

Tabla 40: Incremento de productividad

Años	Objetivo
Año1	10%
Año2	15%
Año3	20%
Año4	20%
Año5	25%
TOTAL	90%

Fuente: Elaboración propia

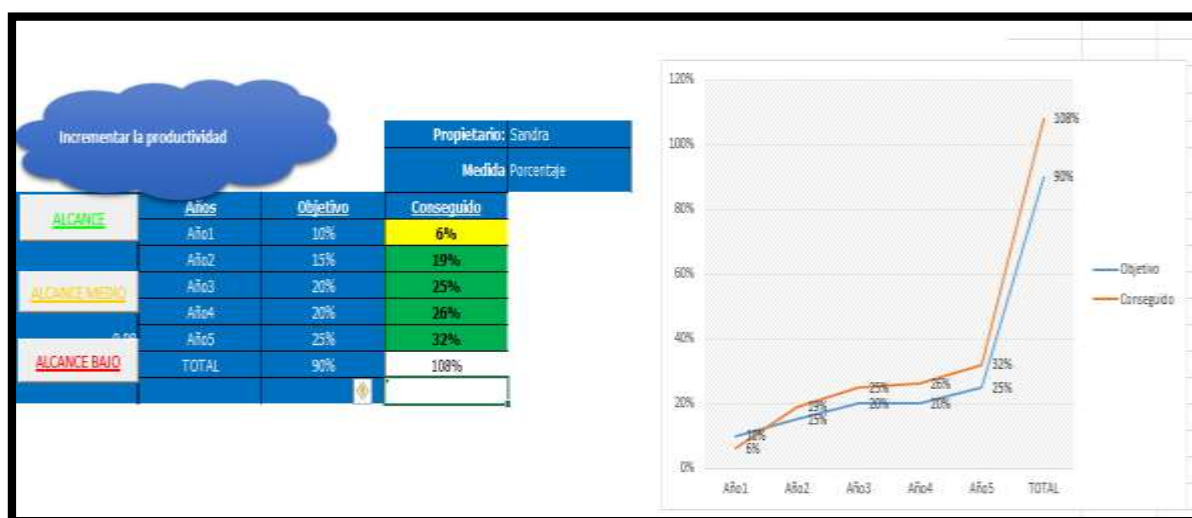


Figura 43: Incrementar productividad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Exportaciones de los productores

Año	Objetivo
Año1	3.00
Año2	4.00
Año3	6.00
Año4	8.00
Año5	10.00
Total	31.00

Fuente: Elaboración propia

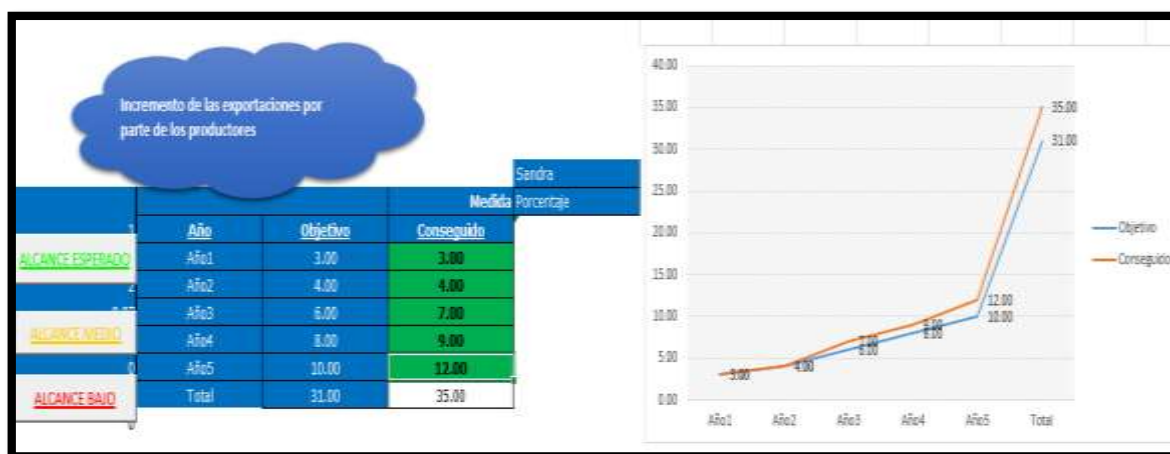


Figura 44: Incremento de las exportaciones

Fuente: Elaboración propia

c) Clientes

Es importante, porque ellos son parte fundamental de la existencia, permanencia del negocio y nos brindan los conocimiento de sus necesidades para poder buscar la forma adecuada de responder a ellas, de esta manera cumplir con sus expectativas a través de un producto de calidad que cumpla con lo estipulado.

Tabla 42: Estándares de calidad

Fecha	Objetivo
Año1	100%
Año2	100%
Año3	100%
Año4	100%
Año5	100%
TOTAL	500%

Fuente: Elaboración propia

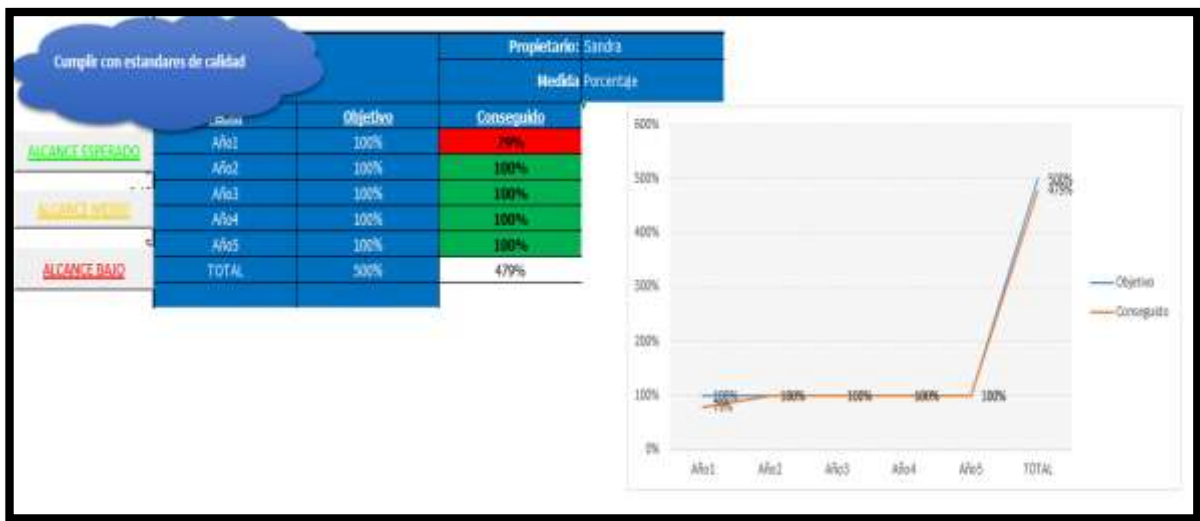


Figura 45: Estándares de calidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: Búsqueda de clientes internacionales

Fecha	Objetivo
Año1	15
Año2	18
Año3	20
Año4	22
Año5	25
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia

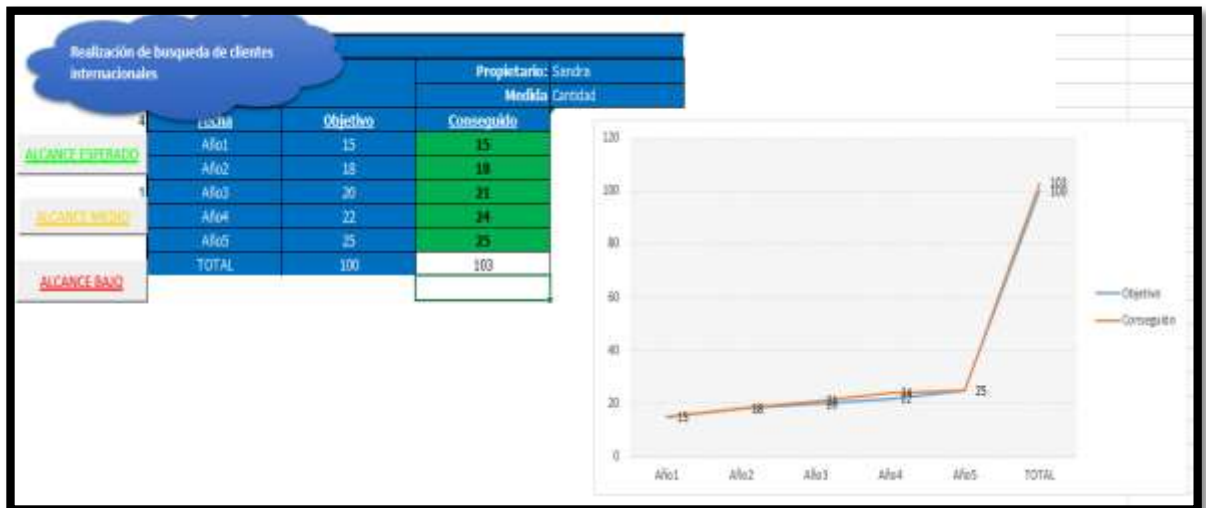


Figura 46: Búsqueda de clientes internacional

Fuente: Elaboración propia

d) Financiera

Los productores llevan control de sus ingresos de forma manual o con ayuda de un profesional, sin embargo en este punto se busca que los productores manifiesten una mejora de sus ventas a través de alianzas estratégicas con sus productores, mejorando la calidad y ofreciendo un valor agregado a las prendas que se ofrecen.

Tabla 44: Reducción de la informalidad anual

Fecha	Objetivo
Año 1	2%
Año 2	4%
Año 3	6%
Año 4	8%
Año 5	10%
Total	30%

Fuente: Elaboración propia

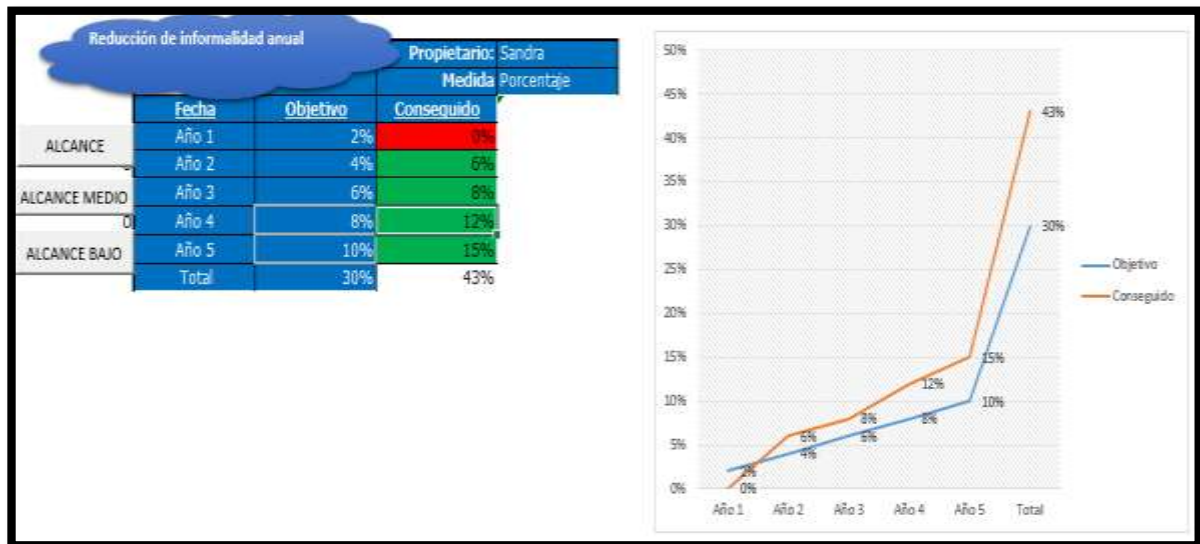


Figura 47: Reducción de informalidad

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que mediante la simulación de la implementación de la estrategia se obtiene como resultado que, con respecto al alcance esperado, el segundo año se considera reducir la informalidad en un 4%, pero con el transcurso de las actividades se logrará reducir en un 6%, donde los productores estarán formalizados y obteniendo beneficios para su negocio y contribuyendo con el crecimiento del país.

Tabla 45: Incremento de la participación del mercado

Fecha	Objetivo
Año1	5%
Año2	8%
Año3	10%
Año 4	12%
Año5	15%
TOTAL	50%

Fuente: Elaboración propia

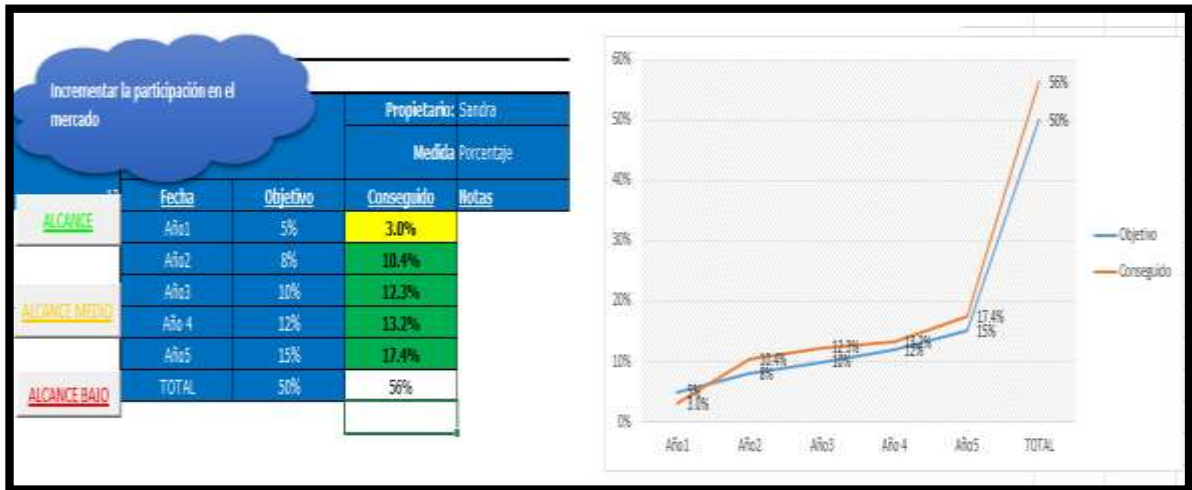


Figura 48: Incrementar la participación del mercado

Fuente: Elaboración propia

8.3. Mapa Estratégico

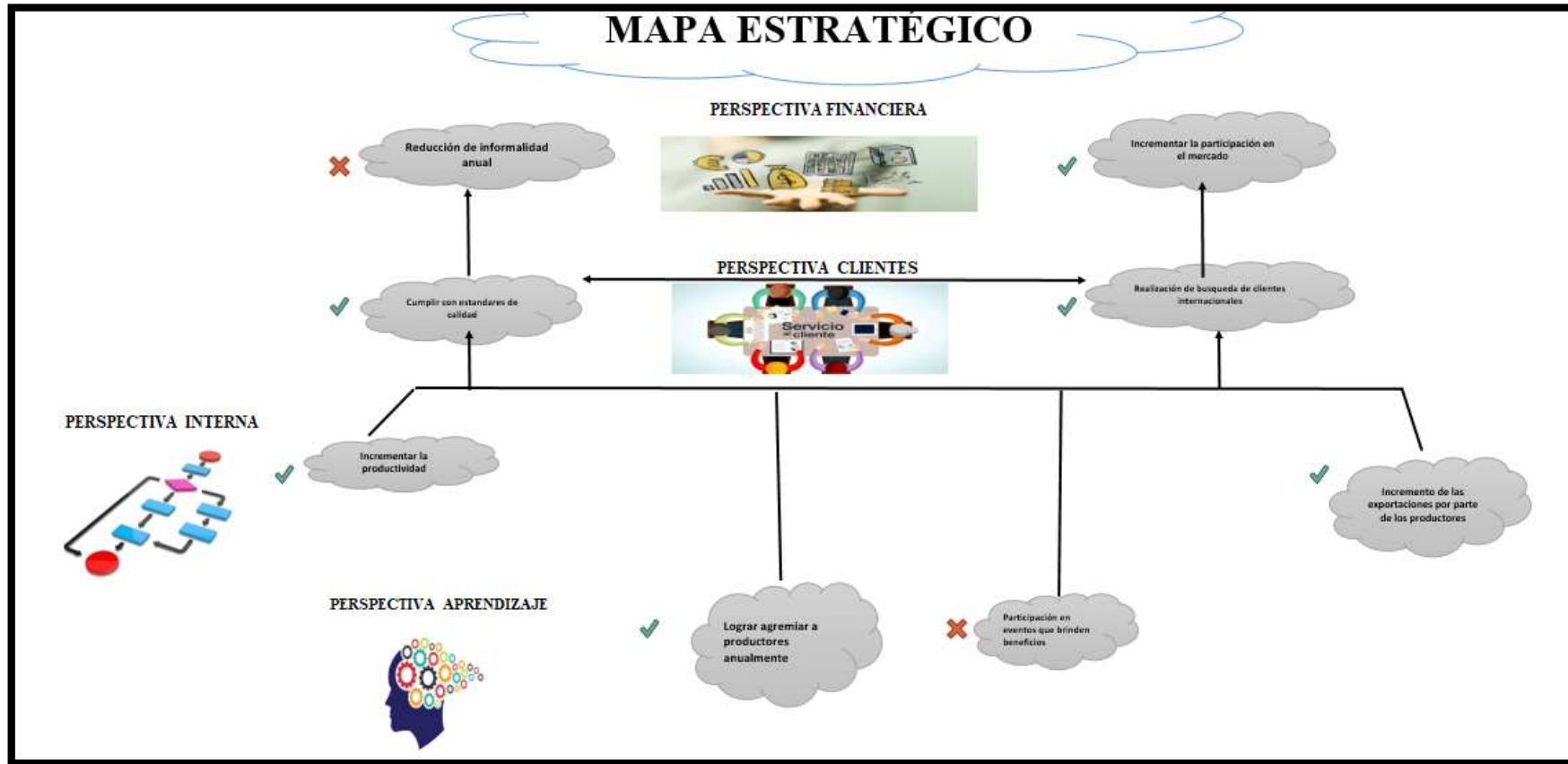


Figura 49: Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

8.4. Conclusiones

La industria de confecciones de uniformes escolares después de haber analizado su entorno se puede llegar a la conclusión que si se puede lograr un crecimiento positivo para esta industria debido a que contamos con los productores, maquinaria y sobre todo la gran ventaja es que los productores tienen experiencia y conocimientos, así como también los recursos necesarios para poder elaborar cualquier prenda y poder crecer no solo de forma nacional si no en mercados internacionales. También es necesario el apoyo de los gremios que sin duda alguna será de gran impulso para el desarrollo de la industria.

Después de haber elaborado el BSC que permitiera traducir a estrategias para poder tener una visión integral y poder medirlas y saber en cuáles es necesario la aplicación de acciones para poder llegar a la meta y cual de ellas está cumpliendo con los objetivos esperados. Así mismo para la perspectiva de aprendizaje se pretende que los productores de la industria de confecciones participen en eventos donde se le da a conocer los beneficios de ser agremiados y formalizados. Por otro lado en la perspectiva financiera se busca reducir la informalidad e incrementar la participación del mercado, en la perspectiva del cliente se tiene como meta cumplir con los estándares de calidad dependiendo el país a donde se va a exportar las prendas mediante la búsqueda de clientes internacionales que les abran un nuevo camino en mercados internacionales. Por último, se pretende incrementar la productividad y las exportaciones de los productores chichilayanos.

XI. CAPÍTULO IX: COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

9.1. Análisis competitivo de la industria de confecciones de uniformes escolares.

La industria de confecciones es considerada el motor del desarrollo y oportunidad laboral, hoy por hoy existe una gran demanda y aglomeración de empresas dedicadas a la confección de uniformes escolares que sin duda también se ve afectada por la informalidad, pero a pesar de tantos factores negativos, esta industria ha sabido sobresalir de manera favorable. Así mismo se tiene en consideración los instrumentos utilizados para un estudio tanto externo como interno.

La industria de confecciones de uniformes escolares en Chiclayo ofrece gran variedad de productos a sus principales consumidores que son los padres de familia y los colegios ubicados a sus alrededores de la ciudad. Estos productos muchas veces son diseñados por los empresarios o puede ser a pedido del director del colegio, cada productor cuenta con sus proveedores que por lo general son de la ciudad de Lima, que como se sabe concentra la mayor tasa de productores y proveedores textiles. Los precios de los productos están en relación con los precios que ofrecen los productores, también el diseño de los uniformes (estructura del uniforme, bordados o estampados).

La venta de estos productos se da solo en campaña escolar que va desde el mes de febrero hasta abril, que son los meses con mayores ventas luego la venta se reduce, por ende, muchos de los productores se han visto en la necesidad de enrumbar en nuevos mercados o simplemente brindar sus servicios de costura para poder obtener ingresos en los meses no estacionales de uniformes escolares. También se da la particularidad que las empresas que trabajan con los colegios en los meses de olimpiadas son los mismos productores quien asumen ese trabajo, de igual manera con uniformes para los docentes o también vestidos para la fiesta de promoción.

Otro punto para mencionar es que, la mayoría de las empresas de confecciones son empresas familiares, ya sea por herencia, habilidad o necesidad

económica, es así como estas empresas no cuentan con una estructura organizacional, un manual, no están divididas por áreas, llevan sus cuentas de forma manual, no cuentan con un contador, etc. Sin embargo, la industria sigue desarrollándose y creciendo pese a muchos factores negativos, como la informalidad, recurso financiero y apoyo del estado, por tal motivo se vio necesario establecer un plan estratégico para ayudar y mejorar la competitividad de los productores de forma conjunta.

9.2. Identificación y análisis de los potenciales clústeres de la industria de confecciones de uniformes escolares.

Según el autor Berumen (2006), que se encuentra en el libro El proceso estratégico, un enfoque de gerencia de D'Alessio (2015), menciona que un clúster es un conjunto de organizaciones que no necesariamente son de la misma industria, si no de industrias relacionadas entre sí, es decir se complementan.

El productor de las confecciones de uniformes escolares mantiene una grata relación con sus proveedores de algodón, hilos, cierres, cuellos, cintas, telas en general, etc. Los proveedores se encuentran en la ciudad de Lima, pero también en Chiclayo existen proveedores que cuentan con los materiales necesarios para la producción, pero a un precio un poco mayor, por lo general el consumo de estos materiales se da con mayor frecuencia en los meses de enero donde los productores comienzan a desarrollar su producción para abastecer su demanda. Luego en los meses restante simplemente se pueden adquirir en la ciudad de Chiclayo o dependiendo el pedido puede realizarse en Lima. Así mismo se cuenta con el apoyo de SENATI que brinda a sus técnicas en confección para que puedan realizar sus prácticas y también ganar experiencia y ayudar a la empresa a su producción.

9.3. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.

Los productores de uniformes escolares buscan diferenciarse por su calidad y servicio que brindan a cada padre de familia y colegio, es por ello por lo

que se preocupan por cada aspecto que influya desde la elaboración de la prenda hasta la atención del consumidor final.

La industria de confecciones de uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo cuenta con la experiencia y sobre todo la habilidad para poder desarrollarse de manera exitosa, es así como con las alianzas estratégicas establecidas como tácticas se puede mejorar el desempeño de cada productor. Por otro lado, los proveedores son parte fundamental para la elaboración de las prendas, donde los productores ya cuenta con una cartera de proveedores fidelizados que brindan sus productos de calidad y acorde a las necesidades y recursos financieros de cada productor.

9.4. Conclusiones

La industria de confecciones en la ciudad de Chiclayo, pese a los tropiezos que ha tenido se viene recuperando de forma exitosa, sin embargo, es necesario que mejoren aún más la competitividad y el posicionamiento.

Es así como las instituciones relacionadas a la industria deben de preocuparse por brindarle el apoyo necesario para que puedan consolidarse y mejorar de forma conjunta, de esta manera grandes empresas se unan a otras permitiendo crear clústeres de confeccionistas de todo tipo de prendas generando que crezcan de forma conjunta, logren posicionarse e incrementen su productividad en la ciudad de Chiclayo, permitiendo que puedan incursionar en otros mercados.

10. CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Plan Estratégico Integral

En esta parte se detalla cómo estará conformado el plan estratégico de mejora de competitividad de la industria de confecciones de uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo, 2019 para realizar un seguimiento con la finalidad de saber qué acciones deben tomar para mejorarlas.

También se resume los objetivos a largo plazo, objetivos a corto plazo, estrategias, misión, visión, valores, código de ética, políticas y recursos. Así mismo este plan estratégico integral ayudara a que los productores de la industria sepan hacia dónde dirigirse y que es lo que se busca lograr. Además de las cuatro dimensiones que tiene el BSC que son: cliente, financiero, procesos y aprendizaje.

Tabla 46: Tablero de control y acciones

<p>MISIÓN:</p> <p>La industria de confecciones es reconocida por transformar telas en prendas de vestir, haciendo uso de la tecnología que ayude a optimizar procesos, garantizando un producto de calidad, satisfaciendo la necesidad y perspectiva del cliente final.</p>	<p>VISIÓN:</p> <p>Para el 2024, ser la industria de confecciones de Chiclayo caracterizado por la calidad, creatividad y competitividad en la producción de prendas de vestir, contribuyendo al crecimiento de la economía y aportando al desarrollo de la población.</p>						<p>VALORES</p> <p>Calidad Creatividad Compromiso Profesionalismo Honestidad Respeto</p>			
	<p>OBJETIVOS A LARGO PLAZO</p>							<p>CÓDIGO DE ÉTICA:</p> <p>Rechazo de la corrupción. Competir con transparencia en la industria. Respetar al personal y sus derechos para un mejor desempeño. Garantizar la satisfacción del cliente. Realizar productos de calidad con los materiales adecuados. Promover un buen ambiente laboral con todos los participantes del negocio. Contribuir con la seguridad y la salud del personal.</p>		
	<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>Para el 2024 el 20% de las empresas se encuentren agremiadas</p>	<p>Para el 2024 reducir el 10% de la informalidad de la industria de confecciones</p>	<p>Para el 2024 el 5% de las empresas agremiadas tengan sus marcas posicionadas y consolidadas.</p>	<p>Dentro de 5 años el 10% de la industria de confecciones estará exportando sus productos al exterior.</p>	<p>POLITICAS</p>				
	<p>Realizar publicidad haciendo hincapié que se cuenta con la experiencia suficiente para producir las prendas esperadas.</p>	x		x	x	<p>P01: Implementar recursos para un correcto desarrollo del plan de marketing. P02: generar impacto con el producto / servicio ofrecido para que se de el marketing referencial. P03: implementar estrategia Aida en al momento de publicitar los productos.</p>				
	<p>Alianza estratégica con ADEX para que los agremiados sean capacitados en como exportar sus productos aprovechando el TLC.</p>	x	x	x	x	<p>P01: Hacer que ADEX brinde capacitaciones a los productores de la industria. P02: Lograr que ADEX brinde los recursos necesarios para realizar las capacitaciones a los productores.</p>				
	<p>Extensión de línea en ropa de vestir.</p>		x	x	x	<p>P01: Los productores sean capacitados en diseño y tendencias. P02: Saber identificar las necesidades de los clientes</p>				
	<p>Implementar un plan de marketing para difundir la superioridad de la calidad de las prendas nacionales a comparación de las prendas importadas.</p>		x	x	x	<p>P01: Hacer una campaña para rescatar la identidad con las prendas nacionales. P02: Participar en eventos importantes donde se pueden exponer las prendas nacionales.</p>				
	<p>Repotenciar las habilidades de los confeccionistas a través de programa de capacitación y formalización.</p>			x	x	<p>P01: Hacer una campaña para rescatar la identidad con las prendas nacionales. P02: Participar en eventos importantes donde se pueden exponer las prendas nacionales.</p>				
	<p>TABLERO DE CONTROL</p>		<p>OBJETIVO A CORTO PLAZO</p>						<p>TABLERO DE CONTROL</p>	
	<p>PERSPECTIVAS</p>		<p>OCP1.1: Realizar eventos gratuitos por año que brinden conocimientos e los beneficios de ser agremiados a nivel de Chiclayo</p>	<p>OCP2.1: Reducir la informalidad en un 2% al año.</p>	<p>OCP3.1: Incrementar la participación del mercado en un 5% anual.</p>	<p>PERSPECTIVAS</p>				
<p>Aprendizaje</p>	<p>CLiente</p>	<p>OCP01.2: Lograr agremiar un 4% de productores anualmente</p>		<p>OCP3.2: Incrementar la productividad en un 10%.</p>	<p>OCP4.2: Las prendas cumplan con los estándares de calidad de los países a los que se quiere exportar.</p> <p>OCP4.3: En dos años los productores estarán exportando prendas a tres países del mundo</p>	<p>Financiera</p>	<p>Interna</p>			
<p>Participación en eventos que brinden beneficios.</p> <p>Lograr agremiar a productores anualmente.</p>	<p>Cumplir con estándares de calidad.</p> <p>Realización de búsqueda de clientes internacionales.</p>	<p>RECURSOS</p> <p>Financiero Talento humano Profesionales con experiencia en el tema</p>				<p>Reducción de informalidad anual.</p> <p>Incrementar la participación en el mercado.</p>	<p>Incrementar la productividad.</p> <p>Incremento de las exportaciones por parte de los productores.</p>			



Fuente: Elaboración propia

Tabla 47: Situación deseada

OBJETIVOS	SITUACION DESEADA
Para el 2024 el 20% de las empresas se encuentren agremiadas.	Para el año 2024, se logren agremiar 37 empresas se las 187 empresas que no se encuentran agremiadas, que sumado a las existentes serian 63 empresas agremiadas en 5 años.
Para el 2024 reducir el 10% de la informalidad de la industria de confecciones	Dentro de 5 años, lograr que 10 empresas se formalicen de las 97 empresas que según estudio no están registradas en Sunat.
Para el 2024 el 20% de las empresas agremiadas tengan sus marcas posicionadas y consolidadas.	En 5 años, lograr que 13 empresas se encuentren posicionadas con su marca del total de las empresas agremiadas.
Dentro de 5 años el 10% de la industria de confecciones estará exportando sus productos al exterior.	Para el 2024 seis empresas agremiadas estarán exportando prendas de vestir al exterior.

Fuente: Elaboración propia

10.2. Análisis del costo / beneficio del Plan Estratégico

Para poner en marcha el plan estratégico se va a requerir de un financiamiento por ende se realizó un análisis económico que permite determinar si la propuesta es viable económicamente. Por otro lado, quiero recalcar que las instituciones como la SIN, Cámara de Comercio, Adex, Cluster textil, joyería y artesanía, entre otras son instituciones que buscan promover el desarrollo de la industria, impulsar la economía y de esta manera contribuir al desarrollo del país.

10.2.2. Propuesta Preliminar

A continuación, se muestra los costos que se van a generar por implementar las estrategias propuestas para la mejora de la competitividad de la industria de confecciones de uniformes escolares.

Tabla 48: Presupuesto por estrategias

ESTRATEGIAS	COSTO TOTAL
Publicidad en experiencia	S/19,000.00
Alianza estratégicas	S/1,227.20
Extensión de línea	S/24,600.00
Capacitaciones	S/9,350.00
Plan de marketing	S/15,600.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Presupuesto por mes

Presupuesto de las estrategias para la mejora de la competitividad en la industria de confecciones de uniformes escolares en Chiclayo													
COSTO TOTAL DE INVERSIÓN													
ESTRATEGIAS	Pres.Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mago	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Publicidad en esper.	S/19,000.00	S/4,100.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,900.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00
Alianzas estrategicas	S/1,227.20	S/306.80			S/306.80			S/306.80			S/306.80		
Extensión de línea	S/24,600.00	S/1,550.00			S/4,350.00			S/4,350.00			S/4,350.00		
Capacitación	S/9,350.00	S/4,100.00			S/1,750.00			S/1,750.00			S/1,750.00		
Plan de marketing	S/15,600.00	S/1,800.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,800.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00
TOTAL DE EGRESOS	S/69,777.20	S/21,856.80	S/2,500.00	S/2,500.00	S/8,906.80	S/2,500.00	S/2,500.00	S/8,906.80	S/3,700.00	S/2,500.00	S/8,906.80	S/2,500.00	S/2,500.00
INGRESOS TOTALES													
CATEGORIAS	Pres.Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mago	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Publicidad en esper.	S/20,400.00	S/3,700.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/3,700.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00
Alianzas estrategicas	S/15,600.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00
Extensión de línea	S/15,600.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00
Capacitación	S/15,600.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00
Plan de marketing	S/15,600.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00
TOTAL DE INGRESOS	S/82,800.00	S/8,900.00	S/6,500.00	S/6,500.00	S/6,500.00	S/6,500.00	S/6,500.00	S/6,500.00	S/8,900.00	S/6,500.00	S/6,500.00	S/6,500.00	S/6,500.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50: Costo beneficio del plan estratégico

EGRESOS TOTALES	INGRESOS TOTALES
S/69,777.20	S/82,800.00
TOTAL	S/1.19

Fuente: elaboración propia

10.3. Comentarios de la aplicación

A continuación, se presentan las conclusiones de cada capítulo que se obtuvo en el proceso de estructurar el plan estratégico para la industria de confecciones de uniformes escolares.

1. Primer capítulo

- El sector textil y de confecciones se viene recuperando para beneficio del país a través de exportaciones significativas que afirma la recuperación que se viene dando de forma continua desde el año 2017, gracias a los principales mercados como lo es Estados Unidos, Brasil, Chile, entre otros.
- Otro punto para mencionar con respecto a la industria de confecciones es que es una tendencia mundial, pues todos los países saben que este rubro ayuda a generar ingresos y sobre todo brinda oportunidad de trabajo a muchas personas, es así como China lidera la producción mundial de prendas de vestir, sin embargo, países africanos están viendo la oportunidad de emprender en este rubro para resolver los problemas de pobreza, educación, infraestructura y más.
- En Chiclayo la industria ha ido aumentando junto a la demanda, es así como cada vez son más las empresas que incursionan en este rubro y afines generado que el mercado se congestione y aumente a su vez la competencia desleal, atrayendo amenazas para los empresarios y para esto se tiene que establecer estrategias que eviten un impacto negativo.

2. Segundo capítulo

- A través de la investigación que se obtuvo y basándose en lo que se pretende lograra para la industria se ha propuesto tanto misión como visión donde ambas tengan un futuro que este alineado con la mejora de la competitividad.
- Así mismo, se obtuvieron los valores que cada una de las empresas de confecciones deben de cumplir que son: calidad, creatividad, compromiso, profesionalismo, honestidad y respeto.

3. Tercer capítulo

- El ente rector Ceplan a través de su planeamiento estratégico, en el eje de economía, competitividad y empleo busca que la población tenga una economía sofisticada con un crecimiento sostenible, generadora de empleo digno, desarrollar la innovación, mejorar el ambiente de negocios para aumentar la competitividad del capital humano.
- Es así como el ministerio de economía y finanzas menciona que a través del marco macroeconómico multianual 2020 – 2023, se pretende llegar dentro de cuatro años a un porcentaje del 4,4% del PBI, de esta manera el país seguirá liderando el crecimiento en la región.
- Perú y Australia firmaron un TLC calificado como el más ambicioso acuerdo, que será favorable para las empresas peruanas porque a través de este tratado Perú estaría ingresando a uno de los mercados más importantes de la región Asia Pacífico, otorgando oportunidad a todos los exportadores de bienes y servicios.
- El sector textil y de confecciones es generador de desarrollo para otros sectores como ganadero, de plástico, y químico. El análisis competitivo de la industria de confecciones favorece de forma positiva al comercio en la ciudad de Chiclayo, siendo esta una ciudad comercial por naturaleza es así como existen factores que ayuden a ser más competitivos a la industria tan importante y dinámico, pues cada vez son más las empresas que apuestan por introducirse en este mercado.

4. Cuarto capítulo

- Teniendo en cuenta el AMOFHIT, la industria de confecciones cuenta con diferentes apoyos de distintas instituciones sin fines de lucro que se involucran con la industria en general con la finalidad de apoyar a los emprendedores.
- La imagen de una organización es fundamental para llegar al cliente potencial, por ende, sirve para vender aún más y tener mayor éxito. Sin embargo, un plan de marketing para la industria de confecciones no se ha

llevado a cabo, pero la imagen de la industria se ha logrado vender o mostrar a través de distintas intuiciones, convocatorias y más.

- Los materiales para producir las prendas de vestir son pedidos a Lima si son en gran cantidad o si no en Chiclayo a través de los diferentes mercados. La mano de obra se da muchas veces de manera empírica o a través de estudios donde se labora en centros que son de una sola pieza mas no está dividido por áreas y utilizan maquinarias tradicionales. Por otro lado, los confeccionistas no tienen ningún beneficio financiero durante todo el año según nos comentaban las personas entrevistadas, son tratados todos por igual, es decir, no hay una distinción con relación con los demás por el hecho de ser confeccionistas.
- En las empresas de confección no cuentan con un sistema de información que ayude a la toma de decisiones, debido a que las decisiones que toman son de forma empírica.

5. Quinto capítulo

- Muy independientemente del rubro de confecciones de uniformes escolares, la industria en si es potencial y sirve de impulso para el desarrollo del país, que a lo largo de los años ha venido batallando con muchos factores negativos.
- Los OLP se proponen con la finalidad de alcanzar la visión establecida y a su vez mejorar la competitividad de los confeccionistas de uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo.
- Por otro lado, pese a la gran acogida de la industria y sus productos necesita adaptar planes y desarrollar objetivos estratégicos que ayuden a destacar y potenciar la industria, como: capacitación para mejora del producto, formalidad para ayudar a que todos los empresarios tengan las mismas oportunidades, innovación tecnológica, estimular a los colaboradores para que se especialicen en nuevas tendencias, ampliación, es decir buscar otros mercados rentables.

6. Sexto capítulo

- Se planteó la matriz PEYA donde se obtiene el cuadrante agresivo de la industria y un comportamiento atractivo con poca turbulencia en el entorno, entonces la industria debe de sacar provecho a las oportunidades y buscar mejorar la ventaja competitiva para una mejor participación en el mercado. También se realizó la matriz BCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR, ME.
- Se obtuvo cinco estrategias retenidas que se obtuvieron después de analizarlas a través de las matrices mencionadas anteriormente y nueve estrategias de contingencia.
- Por otro lado, los competidores más directos es Lima por contener la mayor parte de los confeccionistas, también compite con los productos chinos, pero cuenta con posibles aliados que son las instituciones de agremiación.

7. Séptimo capítulo

- En este capítulo se plantearon OCP para cada OLP, en total se cuenta con ocho objetivos a corto plazo donde se plantean todos los recursos necesarios para poder alcanzarlos, desde infraestructura hasta el recurso humano.
- Las fichas de indicadores de los OCP donde se puede apreciar diferentes puntos como: quien lo va a realizar, horizonte de tiempo, metas, indicador, análisis y acciones. Así mismo se plantea los objetivos de forma anual para poder alcanzar los OLP indicados para mejorar la competitividad de la industria de confecciones de uniformes escolares.
- Por último, se establecen políticas para cada estrategia, en total se cuenta con políticas para el cumplimiento de las estrategias. Así mismo, se planteó un organigrama que va desde la comisión de directiva hasta comisión de innovación donde que tiene como función, capacitar y buscar tendencias tanto en moda como en maquinaria para mejorar el desarrollo y la competitividad de la industria.

8. Octavo capítulo

- En este capítulo se basa en el BSC desde las cuatro perspectivas que va a medir las estrategias si se cumplen como se proponen y un mapa estratégico donde se puede observar cuál de las perspectivas deben de tomarse acciones para mejorar.
- Se busca que todos lo productores de forma conjunta tengan la mentalidad y la visión de direccionar a la industria de confecciones de uniformes escolares a mejorar y a contar con el apoyo de instituciones.
- La innovación que se ha mencionado anteriormente, porque es importante para el crecimiento de la industria, y no solo se trata de innovar en maquinaria si no, en mejor su talento de cada productor para que se puedan diversificar y experimentar en otros mercados.
- Los productores llevan control de sus ingresos de forma manual o con ayuda de un profesional, sin embargo en este punto se busca que los productores manifiesten una mejora de sus ventas a través de alianzas estrategicas con sus productores, mejorando la calidad y ofreciendo un valor agregado a las prendas que se ofrecen.

9. Noveno capítulo

- La industria de confecciones de uniformes escolares en Chiclayo, ofrece gran variedad de productos a sus principales consumidores que son los padres de familia y los colegios ubicados a sus alrededores de la ciudad, la venta de estos productos se da solo en campaña escolar que va desde el mes de febrero hasta abril, que son los meses con mayores ventas luego la venta se reduce, por ende, muchos de los productores se han visto en la necesidad de enrumbar en nuevos mercados o simplemente brindar sus servicios de costura para poder obtener ingresos en los meses no estacionales de uniformes escolares. Sin embargo, la industria sigue desarrollándose y creciendo pese a muchos factores negativos, como la informalidad, recurso financiero y apoyo del estado, por tal motivo se vio necesario establecer un

plan estratégico para ayudar y mejorar la competitividad de los productores de forma conjunta.

IV. DISCUSIÓN

El desarrollo de este capítulo se da por medio de los resultados obtenidos de las encuestas fueron aplicadas a 213 confeccionistas de uniformes escolares en Chiclayo entre formales e informales. El cuestionario fue validado por tres expertos en el tema que estuvieron conformes con las preguntas porque respondían a los indicadores de la investigación. Por otro lado, se realizó un estudio estadístico para la confiabilidad de la cuesta obteniendo un resultado de un Alfa de Cronbach de 0.67, que según el cuadro de Kuder Richardson, este resultado de confiabilidad se ubica en el rango de 0,66 a 0,71 siendo confiable la aplicación del instrumento y es un coeficiente “muy bueno”. También se tomó en cuenta teorías relacionadas al tema de diferentes autores y antecedentes de distintos investigadores para determinar si se difiere con la presente investigación.

a) Análisis de la situación actual de la industria de confecciones de uniformes escolares en Chiclayo.

Actualmente la industria de confecciones de uniformes escolares es una industria muy dinámica que otorga empleo y brinda oportunidad de crecimiento para el país, esta industria va creciendo debido a la necesidad del mercado, porque cada vez son más los colegios que buscan identificarse y diferenciarse a través del uniforme escolar. Sin embargo, tomemos en cuenta que la producción y venta de uniformes escolares es estacional y genera que las empresas busquen diversificarse en otras actividades como: pasamanería, servicio de bordados, ofrecer servicios de tercerización a otras empresas, venta de telas, entre otras actividades para obtener ingresos en los meses no estacionales de ventas de uniformes escolares. Por otro lado, las empresas deben lidiar con la informalidad, que ocupa gran parte del mercado de confecciones generando la disminución de ingresos, porque deben adecuarse a los precios ofrecidos por el mercado informal que cabe resaltar son mucho más bajos que los ofrecidos por empresas formales. Ahora, otro punto a mencionar es la falta de apoyo por parte del estado, donde los confeccionistas

mencionan y recalcan la falta de interés en la industria de confecciones. Así mismo, los gremios, como la Cámara de Comercio, la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), Apic, SENATI, entre otros, que son instituciones que promueven el desarrollo de la industria, pero que no han planteado estrategias para incentivar a las empresas agremiarse y esto conlleva a que, los empresarios no vean oportunidades en los gremios y solo lo vean como un gasto. Así mismo, manifiestan que no reciben apoyo por más de tres años, debido a que las convocatorias se presentan solo para Lima mas no para provincias y existe muchas políticas que deben de cumplir y la remuneración a comparación del esfuerzo que realizan no es muy rentable.

Seguidamente la falta de compromiso de los empresarios por mejorar y capacitarse, muchos de ellos creando su negocio sin estudios solo a base de experiencia y habilidad que a un futuro puede que la empresa continúe o quiebre, sumando que hay empresas que cuentan con maquinaria antigua, tradicional y no las suficientes para terminar con el producto final lo que genera que el proceso de la entrega sea largo o también que cuenten con muchas máquinas, pero no tienen personal para dar función a las máquinas y este problema es generado por motivos como: no existe personal capacitado, ofertas de trabajo o simplemente el personal aprendió y se independizo desarrollando su propio negocio.

Estoy de acuerdo con el autor Contreras (2017), porque utiliza herramientas como las encuestas y entrevistas que son de suma importancia en la recolección de datos para poder analizar la situación actual del sector a investigar, e identificar con más precisión el problema para luego plantear posibles soluciones a ello, a través de estrategias factibles de realizar. Por otro lado, el autor Matienzo (2018), también hace uso de las encuestas, entrevista, sobre todo porque se enfoca su investigación a la industria de confecciones realiza un análisis interno y externo, hace uso de diferentes matrices que ayudan analizar la situación y establecer estrategias, asimismo hace hincapié en que las MYPES del sector textil deberían hacer uso de las TIC'S para la optimización de procesos y la mejora de la competitividad.

b) Plan estratégico se adapte a la industria de confecciones de uniformes escolares.

Estoy de acuerdo con los autores Calderón (2017) y Caballero (2015), porque utilizan la metodología del autor D'Alessio del año 2015 siguiendo sus cuatro etapas y realizando el análisis de cada matiz utilizada para poder llegar a desarrollar el plan estratégico que, también es utilizada en esta investigación. Así mismo, ambas investigaciones realizan estudio sobre el sector textil, con el fin de mejorar la competitividad con ayuda de diferentes estrategias de penetración y desarrollo de nuevos mercados.

Para la elección del modelo a seguir de plan estratégico que mejor se adapte a la industria de confecciones de uniformes escolares en Chiclayo se estudió distintas metodologías que se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 51: Comparación de metodologías

CHIAVENATO Idalberto (2010) en su libro "Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones"	VILLAJUANA Carlos (2013) en su libro "Estrategiando. Plan estratégico y Balanced Scored"	D'ALESSIO Fernando (2015) en su libro "El proceso estratégico un enfoque de gerencia"
<p>Presenta las siete etapas del proceso de la planeación estratégica, brinda ejemplos y casos de organizaciones de Brasil con o sin fin de lucro, negocios familiares, sea cual fuere su objetivo o tamaño. Las estrategias se estudian a través de matrices como: BCG,FODA,PESTEL,IE, matriz de posición competitiva entre otras. Realiza la evaluación de las estrategias por medio del BSC para medir las estrategias y saber si cumplen con el objetivo.</p>	<p>A diferencia de otros autores recomienda unir el P.E con el BSC en un solo proceso la cual se dirige para organizaciones con o sin fin de lucro. También define la meta nuclear e identificación de los cuellos de botella para una mejor formulación de las estrategias, para el desarrollo hace uso del análisis estratégico, análisis externo, diagnostico interno y nivel competitivo. Recomienda utilizar el BSC dependiendo el objetivo de la empresa, si es lucrativa empezar por la perspectiva financiera y si es sin fin de lucro empezar por las perspectivas del cliente.</p>	<p>Propone un modelo secuencial basado en cuatro etapas orientadas a la realidad peruana. Este proceso es aplicable tanto para grandes como para pequeñas empresas, países, sectores, hace uso de herramientas como:EFE,EFI,BCG,FODA,PEYEA, IE,MIO,MCPE,MR,MR. Define las estrategias en función al ciclo de vida del sector industrial, organización, productos con los que compiten, situación financiera y al valor del negocio. Acentúa en el control constante para evitar errores y cerrar brechas encontradas en el proceso y por último plantea el cuadro de mando para saber el avance de las estrategias planteadas que se medirán a través de indicadores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: Selección de la metodología

Criterio	Porcentaje	D'Alessio Fernando		Villajuana Carlos		Chiaventato Idalberto	
		valor	puntaje	valor	puntaje	valor	puntaje
Metodología	50%	3	0.65	3	0.65	1	0.35
Adaptación a la problemática de la investigación	20%	2	0.80	1	0.60	2	0.40
Herramientas	15%	2	0.80	2	0.50	1	0.30
Nivel de análisis	15%	2	0.60	1	0.50	1	0.30
Total	100%	9	2.85	7	2.25	5	1.35

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se encuentra la valoración por la cual se calificó a las tres metodologías mencionadas:

Tabla 53: Valoración de la metodología

Valor del puntaje	
Poco importante	1
Importante	2
Muy importante	3

Fuente: Elaboración propia

Por último, se determina que de las tres metodologías mencionadas el del autor D'Alessio (2015), se dio como ganador obteniendo un valor de nueve y un puntaje de 2.85, debido a que es la metodología apropiada para el desarrollo del diseño para la investigación propuesta. También se consideró porque su metodología es basada en la realidad peruana, posee distintas herramientas para dar desarrollo a las etapas de su proceso del plan estratégico y sobre todo que es aplicable para grandes o pequeñas empresas, ciudades, países o industrias.

c) Metodología seleccionada.

Una vez seleccionada la metodología que mejor se adapte la industria de confecciones de uniformes escolares se procede a realizar y considerar los pasos del modelo secuencial del proceso estratégico para desarrollar la formulación de la propuesta de la investigación.

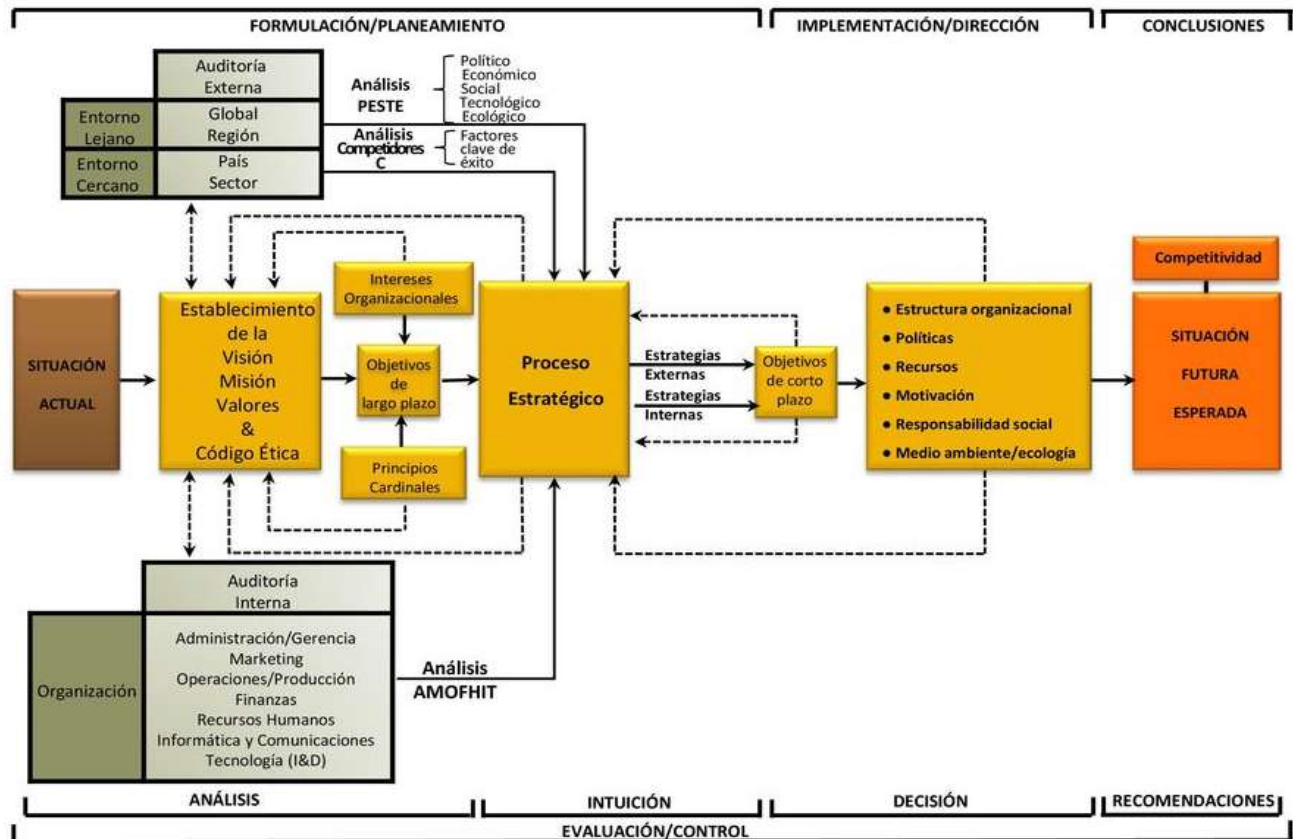


Figura 50: Modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: D'Alessio (2015)

El desarrollo de la propuesta se realizará por medio de las etapas del autor seleccionado que son: formulación, implementación, evaluación y etapa final que va a permitir un análisis tanto interno como externo de la industria con el propósito de proponer estrategias factibles de realizar a corto y largo plazo. Esta metodología es usada también por los autores Calderón (2017) y Caballero (2015), para su investigación que, está orientada al sector textil-confecciones y para la empresa Topitop respectivamente haciendo uso de las diferentes matrices,

posteriormente se plantean estrategias factibles que ayudaran a alcanzar los objetivos y metas propuestas. Por último, hacen uso del Tablero de Control para medir si se están cumpliendo sus objetivos a corto y largo plazo.

d) Determinar el costo / beneficio del plan estratégico

Para determinar el costo de la propuesta se tiene que realizar el cálculo de los costos totales que va a generar las estrategias propuestas para mejorar la competitividad en la industria textil de confecciones de uniformes escolares en Chiclayo y que beneficio tendrán los confeccionistas. Por otro lado, ninguno de los autores mencionado en los antecedentes hace uso del costo / beneficio, solo hacen usos de otros indicadores financiero para evaluar el proyecto como el VAN y el TIR. El uso del costo / beneficio indica si la inversión a realizar vale la pena o no, y permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas mediante la rentabilidad del proyecto.

V. CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha propuesto la elaboración de un plan estratégico para mejorar la competitividad en la industria de confecciones de uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo, porque un plan estratégico para una industria productiva brinda estrategias factibles de realizar en un horizonte de tiempo con la finalidad que todos los confeccionistas crezcan de manera conjunta y organizada. Por ende, con relación a los resultados obtenidos en la recolección de datos se da las siguientes conclusiones:

- a) El diagnóstico la industria de confecciones de uniformes escolares se realizó a través de encuestas a 213 confeccionistas dedicados a uniformes escolares en la ciudad de Chiclayo obteniendo como resultado que el 46% de las empresas no están registradas en la SUNAT ya sea por motivos monetarios o por falta de información. Para el 83% de las empresas encuestadas la campaña escolar y la mayor producción empieza en los meses de enero hasta abril, donde manifiestan que sus ingresos son aproximadamente entre los montos 2,000 a 12,000 soles y los meses con menor producción se dan en los meses de octubre hasta diciembre obteniendo ingresos de 800 hasta 6,000 soles. El 40% de las empresas inician campaña escolar con capital propia entre los 800 a 2,500 pero no es suficiente para abastecer su demanda, manifiestan que deben acudir a entidades financieras para poder cubrir la demanda de uniformes escolares, según las empresas encuestadas que represento el 32% requieren de montos de 5,000 a 7,000 para abastecer su demanda y por otro lado el 28% necesitan entre 15,000 a 25,000 soles para poder realizar de forma correcta la campaña escolar. Otro punto para mencionar es la maquinaria de las empresas la cual la mayoría de ellas cuentan con máquinas desde el año 2005 que no han sido renovadas hasta la fecha de hoy, por diferentes motivos como: falta de dinero, falta de personal, sustentan que su funcionamiento está bien o con las que tienen es suficiente para la producción. Sin embargo 40 empresas encuestadas manifiestan tener máquinas computarizadas que ayudan a optimizar los procesos y mejorar la calidad de sus prendas. Por último, de las 213 empresas el 12% se encuentra

registrada a un gremio, pero pese a ello manifiestan no tener ningún apoyo por parte del gremio y un 88% no pertenece a un gremio por desconocimiento o por falta de interés.

- b)** Luego de analizar las tres metodologías mencionadas por los autores Idalberto Chiavenato, Carlos Villajuana y Fernando D'Alessio, se escogió al último autor a través de puntuación y valoración de la metodología, herramientas, y nivel de análisis. Esta metodología fue elegida por sus características, adaptación a la investigación, el filtro de estrategias y porque enfatiza que debe de realizarse un constante control en el desarrollo del plan estratégico. Por otro lado, esta metodología se basa en la realidad peruana donde se pretende realizar el estudio y también define las estrategias en función al ciclo de vida del sector, ciclo de vida de la organización y al de los productos con los que compiten, a su situación financiera y al valor del negocio tal como se menciona en el libro del autor Fernando D'Alessio, 2015.
- c)** Para elaborar la propuesta se tomará en cuenta la metodología seleccionada y se realizará todo el proceso que propone el autor D'Alessio (2015), desde la etapa de la formulación que está conformada por la visión, misión, valores, código de ética, objetivos, análisis de la competitividad entre otros, luego continuar con la etapa de la implementación conformada por las políticas, recursos humanos, motivación y otros, seguido de la etapa de evaluación que está conformada por el cierre de las brechas identificadas para mejores resultados y por último la etapa final que comprende la unificación de todo el plan estratégico.
- d)** Para la elaboración del costo / beneficio se ha planteado a través de las estrategias propuestas en esta investigación con el fin de mejorar la competitividad de la industria. Por último, se obtuvo como resultado 1.19, que quiere decir que por cada sol invertido por la institución tendrá un beneficio de 0.19 céntimos, lo que indica que, los beneficios son mayores que los costos y que el proyecto debe ser considerado, logrando demostrar que la propuesta es rentable debido a que generará ingresos a la institución que realice las estrategias propuestas.

VI. RECOMENDACIONES

Luego de la interpretación de los resultados obtenidos y conclusiones, se recomienda:

- a)** Para poder realizar un plan estratégico con la finalidad que mejore y aporte los objetivos que se proponen, se requiere en primer lugar de un análisis minucioso que incluya a todos los participantes importantes que conformen la empresa o el órgano a quien se va a aplicar el plan estratégico y desarrollar dicho plan con las herramientas e instrumentos adecuados y con las actividades necesarias para proyectar, mejorar y aplicar en todas las áreas por la que está compuesta la empresa. Así mismo se recomienda que exista una agremiación donde los productores de la industria de confecciones de uniformes escolares puedan pertenecer y tener oportunidades de poder crecer y sobre todo sobresalir en el mercado.
- b)** El investigador o el encargado de desarrollar el plan estratégico debe de realizar una presentación para el dueño, gerente o administrador donde se especifique el desarrollo y los contenidos del plan estratégico para que la persona a quien se presente el trabajo sepa que es lo que se va a realizar y que facilidades puede ofrecerle para mejorar el estudio y facilitar el desarrollo del plan estratégico.
- c)** En investigaciones futuras es necesario que exista un estudio que involucre a todas las personas que conformen a la empresa u órgano que se aplicara el plan para que de esta manera se pueda obtener las necesidades y carencias de los involucrados en el estudio y buscar estrategias que potencien las actividades y la finalidad de las áreas y empresa en sí.
- d)** Es necesario contar con una evaluación financiera que especifique los costos que se requiere para la propuesta del plan estratégico, de esta manera el proyecto será confiable al momento de ser presentado al gerente o administrador.

REFERENCIAS

ACOSTA, Luis y BAQUEDANO, Miguel. Estrategias De Marketing Viral Para Mejorar La Competitividad En El Hotel Illariy E.I.R.L Lambayeque - 2017. Tesis (Licenciado En Administración). Pimentel: Universidad Señor de Sipan 2018. Disponible en <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4589/Acosta%20Salazar%20-%20Baquedano%20Zavala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

África, el nuevo destino de la producción textil [en línea]. EsterXicota. PE. 9 de abril de 2019. [Fecha de consulta: 11 de septiembre de 2019].

Disponible en: <https://www.esterxicota.com/africa-destino-produccion-textil/>

ARRARTE, Raúl, BORTESI, Luis y MICHUE, Efrén. Productividad y competitividad en la industria textil – confecciones peruanas 2012 – 2015. Revista peruana de investigación UNMSM [en línea]. Enero - abril 2017, vol.25 N°47. [Fecha de consulta: 11 de septiembre del 2019]. Disponible en:

<https://doi.org/10.15381/quipu.v25i47.13809>

BARDALES, Edwin. Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿cuánto es el costo? [en línea]. Gestión. PE. 09 de febrero de 2018. [Fecha de consulta: 28 octubre de 2019].

Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costos-226939-noticia/?ref=gesr>

Bolivia Mar: la playa que Perú le cedió a Bolivia y está abandono 26 años [en línea]. La patria. PE. 26 de marzo de 2018. [Fecha de consulta: 5 de septiembre de 2019].

Disponible en: <https://www.lapatria.pe/2018/03/26/bolivia-mar-la-playa-peru-le-cedio-bolivia-esta-abandono-26-anos/>

CABALLERO, Luis, LOZA, Igor, LUNA, José, MENACHO, Guillermo y ZURITA, Jesús. Plan estratégico de la empresa Topitop. Tesis. (magister en administración estratégica de empresas). Perú: Universidad Católica del Perú 2015. Disponible en:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11920/CABALLER_O_LOZA_PLAN_TOPITOP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CALDERON, Richard, LEYVA, Victor, MIRANDA, Marco y PAIS, Carlos. Plan Estratégico para el sector textil. Tesis (Magister en administración estratégica de empresas). Surco: Universidad Católica del Perú 2017. Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9002/CALDERON_LEYVA_PLANEAMIENTO_TEXTIL.pdf?sequence=3&isAllowed=y

CARBAJAL, Gary. Modelo Lean-Green en el proceso de producción dentro de la industria de confecciones textiles de lencería. Tesis (ingeniero de gestión empresarial). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas 2019. Doi: 10.19083/tesis/626171

CASTILLO, Karem, VELA Lindon y OLIVA, Dennis. Modelo De Gestión Estratégica Con Enfoque De Innovación Para La Mejora De La Competitividad Empresarial. Tesis (Licenciada en Comercio y Negocios Internacionales). Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2017. Disponible en https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/63947/1/Competitividad_Innovacion.pdf

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones. 2.a.ed. México: Mc Graw Hill, 2010. 318pp
ISBN: 978-85352-2666-9

Chiclayo: 300 Pequeños Productores Textiles Serán Capacitados [en línea]. Tv Cosmos. PE. 19 de julio de 2018. [Fecha de consulta: 24 de abril de 2019].
Disponible en: <https://tvcosmos.pe/chiclayo-300-pequenos-productores-textiles-seran-capacitados/>

Cien mil piezas de uniformes escolares se producirán para mercados [en línea] PE. 1 de marzo de 2018. [Fecha de consulta: 24 de abril de 2019].
Disponible en: <https://rpp.pe/peru/lambayeque/cien-mil-piezas-de-uniformes-escolares-se-produciran-para-mercados-de-la-macro-region-norte-noticia-1107926>

Evalúan crear una agenda de innovación tecnológica en Lambayeque Clase media peruana aumentó en más de 8 millones de personas desde 2004 [en línea]. El comercio. PE. 1 de julio de 2019. [Fecha de consulta: 28 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-aumento-8-millones-personas-2004-noticia-650952-noticia/>

Comuneras de Mórrope fabricarán ropa infantil y juvenil de calidad [en línea] RPP. PE. 1 de julio de 2016. [Fecha de consulta: 24 de abril de 2019]. Disponible en: <https://rpp.pe/peru/lambayeque/comuneras-de-morrope-fabricaran-ropa-infantil-y-juvenil-de-calidad-noticia-975796>

CONTRERAS, Jimena, CASTILLO, Quimberly y SALGADO, Lady. Análisis de los factores determinantes de competitividad del sector astillero en Colombia. Tesis (Profesional en Finanzas y Comercio Internacional). Bogotá: Universidad de la Salle 2017. Disponible en http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21572/63112137_2017.pdf

CORONEL, Consuelo. Factores De La Competitividad En La Asociación De Productores Agropecuarios Francisco Alvitez, Reque, Para La Mejora De La Cadena Productiva Del Espárrago. Tesis (Economista). Pimentel: Universidad Señor de Sipan 2018. Disponible en: http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/1341/TL_CoronelEstelaConsuelo.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cuatro comunidades nativas recibirán Premio Ecuatorial 2019 en Nueva York. Ministerio de ambiente. 20 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/51182-minam-cuatro-comunidades-nativas-recibiran-premio-ecuatorial-2019-en-nueva-york>

D’ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico un enfoque de gerencia [en línea]. 3era . ed. México: PEARSON, 2015.782pp
ISBN: 9759702612902

El Banco Mundial en Perú. 11 de octubre de 2019. Banco mundial. Disponible en:
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

ELIAS, Jhony. Crecimiento del PBI en Lambayeque alcanzaría el 5% [en línea]. La república. PE. 22 de enero de 2018. [Fecha de consulta: 28 octubre de 2019].
Disponible en: <https://larepublica.pe/economia/1174390-crecimiento-del-pbi-en-lambayeque-alcanzaria-el-5/>

Es obligatorio el uso de uniforme escolar. Ministerio de educación. 15 de enero de 2019. Disponible en:
<http://otepa.isos.minedu.gob.pe/index.php?action=artikel&cat=1&id=74&artlang=es>

Estudio de investigación del sector textil y confecciones [en línea]. 1er . ed. Perú: Ministerio de la producción. Diciembre 2015 [fecha de consulta: 20 de septiembre de 2019].

Disponible en: http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf

Evalúan crear una agenda de innovación tecnológica en Lambayeque [en línea]. Rpp. PE. 13 de diciembre de 2017. [Fecha de consulta: 28 de septiembre de 2019].
Disponible en: <https://rpp.pe/peru/lambayeque/evaluan-crear-una-agenda-de-innovacion-tecnologica-en-lambayeque-noticia-1094266>

Evolución de las exportación e importaciones. INEI. 2019. Disponible en:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2019.pdf

Evolución de la pobreza monetaria 2007 - 2018. INEI. 2019. Disponible en:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

Exportadores textiles “ven la luz al final el túnel” [en línea]. Gestión. PE.1 de mayo de 2018. [Fecha de consulta: 28 de abril de 2019].

Disponible en: <https://gestion.pe/economia/exportadores-textiles-ven-luz-final-tunel-232650>

FAIRLIE, Alan. Ciencia, tecnología e innovación en la era digital [en línea]. El peruano. PE. 04 de febrero de 2019. [Fecha de consulta: 28 octubre de 2019].
Disponible en: <https://elperuano.pe/noticia-ciencia-tecnologia-e-innovacion-la-era-digital-75391.aspx>

Gobierno potenciará política de desarrollo e inclusión social en el 2019 [en línea]. Andina. PE. 28 de diciembre de 2018. [Fecha de consulta: 28 de abril de 2019].
Disponible en: <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-potenciara-politica-desarrollo-e-inclusion-social-el-2019-737482.aspx>

HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación [en línea]. 6ta . ed. México: MC GRAW HILL, 2014 [fecha de consulta: 22 de mayo del 2019]. Disponible en: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
ISBN: 978-1-4562-2396-0

HITT Michael, IRELAND Duane & HOSKISSON Robert. Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos [en línea]. 11a . ed. México: Cengage Learning, 2015 [fecha de consulta: 18 de abril de 2019]. Disponible en: https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt_issuu
ISBN: 978-607-519-508-7

Índice de competitividad regional [en línea]. IPE. Junio 2019. [Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2019].
Disponible en:
https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2019_FINAL.pdf

Investigación para la industria [en línea]. Economía. PE.11 de enero de 2019. [Fecha de consulta: 10 septiembre de 2019].
Disponible en: <https://www.revistaeconomia.com/investigacion-para-la-industria-textil/>
IRASTORZA, Eduardo. El sector textil en el 2018 [en línea]. 1er . ed. Madrid: EAE School, 2019 [fecha de consulta: 20 de mayo de 2019].

Disponible en: http://marketing.eae.es/prensa/SRC_SectorTextil.pdf

ISBN: 978-1-4562-2396-0

La cadena global de valor de la industria textil: el rol de Asia e implicaciones [en línea]. Aladaa internacional. PE.28 de mayo de 2019. [Fecha de consulta: 10 de septiembre de 2019].

Disponible en: <http://aladaainternacional.com/2019/05/la-cadena-global-de-valor-de-la-industria-textil-el-rol-de-asia-e-implicaciones/>

La Haya falla a favor de Chile y rechaza que deba negociar la salida al mar con Bolivia [en línea]. Internacional. 2 de octubre de 2018. [Fecha de consulta: 5 de septiembre de 2019]. Disponible en:

https://elpais.com/internacional/2018/10/01/actualidad/1538392033_737210.html

La tecnología crearía más puestos de trabajo de los que eliminaría al 2022 [en línea]. La república. PE. 18 de mayo de 2019. [Fecha de consulta: 28 octubre de 2019].

Disponible en: <https://larepublica.pe/economia/1471154-tecnologia-crearia-puestos-trabajo-eliminaria-foro-economico-mundial/>

LOPEZ, Sebastián. La disputa marítima entre Perú y Chile: comentario de la sentencia de la corte internacional de justicia. Scielo [en línea]. 27 enero de 2014. [Fecha de consulta: 11 de septiembre del 2019]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34372014000300014>

Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023 proyecta crecimiento promedio de la economía de 4,4% en los próximos cuatro años. 23 de agosto de 2019. Ministerio de economía y finanzas. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6131>

MATIENZO, Anette y MATIENZO, Anna. Principales factores que intervienen en la decisión de incorporar comercio electrónico en las MYPOES del sector textil-confecciones del Emporio Comercial de Gamarra que impacta en su competitividad empresarial. Tesis (Licenciado en Administración). Lima: Universidad Peruana de ciencias aplicadas 2018. Doi: 10.19083/tesis/625563

Meta es mejorar la calidad de vida de la población [en línea]. El peruano. PE. 14 de marzo de 2019. [Fecha de consulta: 28 de septiembre de 2019].
Disponibile en: <https://www.elperuano.pe/noticia-meta-es-mejorar-calidad-vida-de-poblacion-76548.aspx>

Mincetur busca recuperar mercados estratégicos para impulsar al sector textil [en línea]. El Comercio. PE.6 de marzo de 2019. [Fecha de consulta: 5 de mayo de 2019].
Disponibile en: <https://elcomercio.pe/economia/mincetur-busca-recuperar-mercados-estrategicos-impulsar-sector-textil-nndc-noticia-614075>

Ministerio de Economía y Finanzas mantiene proyección de crecimiento del PBI en 4,2% para 2019. 24 de abril de 2019. Ministerio de economía y finanzas. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/es/notas-de-prensa-y-comunicados/5989-ministerio-de-economia-y-finanzas-mantiene-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-en-4-2-para-2019>

MÜNCH, Lourdes. Planeación estratégica rumbo hacia el éxito. 2.a.ed. México: Trillas, 2008. 126pp
ISBN: 978-968-24-7684-6

Nueva pelea entre Chile y Perú por denominación de origen del pisco [en línea]. Pulso. PE. 29 de septiembre de 2019. [Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2019].
Disponibile en: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/nueva-pelea-chile-peru-denominacion-origen-del-pisco/839130/>

OVIEDO Heidi & CAMPO-ARIAS Adalberto. Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Aproximación al uso de coeficiente alfa de Cronbach [en línea]. Colombia, 2005 [fecha de consulta: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>

PARODI, Carlos. ¿Qué factores condicionarán a la economía peruana en 2019-20? [en línea]. Gestión. PE. 05 de abril de 2019. [Fecha de consulta: 28 octubre de 2019].
Disponibile en: <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2019/04/que-factores-condicionaran-a-la-economia-peruana-en-2019-20.html/?ref=gesr>

Perú y Australia firmaron Tratado de Libre Comercio. Ministerio de comercio exterior y turismo. 12 de febrero de 2018. Disponible en:
<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1369-peru-y-australia-firmaron-tratado-de-libre-comercio>

Perú y China inician negociaciones para optimizar Tratado de Libre Comercio. Ministerio de comercio exterior y turismo. 17 de noviembre de 2018. Disponible en:
<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/22773-peru-y-china-inician-negociaciones-para-optimizar-tratado-de-libre-comercio>

Peru Military Strength [en línea]. GFP strength in numbers. [Fecha de consulta: 28 octubre de 2019].
Disponible en: https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru

Perú retrocede tres puestos en Ranking de Competitividad Global, ¿qué puesto ocupa? [en línea]. Gestión. PE. 16 de octubre de 2018. [Fecha de consulta: 28 octubre de 2019].
Disponible en: <https://gestion.pe/economia/peru-retrocede-tres-puestos-ranking-competitividad-global-puesto-ocupa-247330-noticia/>

Perú requiere reformas en 7 sectores clave para ser un país competitivo. noviembre de 2018. Perú compite. Disponible en: <https://www.ipae.pe/wp-content/uploads/2018/11/NP-CEJE2018-Informe-Competitividad-2019.pdf>

Perú se ubica en el puesto 63 del ranking de Competitividad del Foro Económico Mundial 2018. 16 de octubre de 2018. Ministerio de economía y finanzas. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5812>

Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado [en línea]. CEPLAN. PE. junio 2016. [Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2019].
Disponible en: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>

Por qué el Perú sigue siendo atractivo para los inversionistas. 16 abril de 2018. Comercio. PE. [fecha de consulta: 09 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/que-peru-sigue-siendo-atractivo-inversionistas-noticia-1993190>

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. El análisis de las fuerzas competitivas [en línea]. Argentina: Rei Argentina, S.A, 1991 [fecha de consulta: 09 de mayo de 2019]. Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Ventaja%20Competitiva%20-%20Porter.pdf>

Presidenta del Concytec dirige reunión del grupo de trabajo de ciencia y tecnología de APEC [en línea]. CONCYTEC. 27 agosto 2019. [Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2019].

Disponible en: <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1876-presidenta-del-concytec-dirige-reunion-del-grupo-de-trabajo-de-ciencia-y-tecnologia-de-apec>

QUERO, Milton. Confiabilidad y coeficiente de Alpha de Cronbach [en línea]. Venezuela: Telos, 2010 [fecha de consulta: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
ISSN: 1317-0570

Ránking Multilatinas 2016 [en línea]. América economía. [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2019].

Disponible en: <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>

Región Lambayeque: panorama laboral. Ministerio de trabajo y promoción de empleo. Marzo de 2019. Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/341140/PPT_-_Panorama_Laboral_-_Lambayeque_NV.pdf

REINA, Carlos. Plan Estratégico Para Mejorar La Competitividad De La Hacienda Productora De Banano “Rigo”. Tesis (Ingeniero Comercial). Milagro: Universidad Estatal de Milagro 2017.

Disponible en:

<http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/3269/propuesta%20obtencion%20del%20titulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reporte Global de Competitividad 2018-2019. octubre de 2018. Doloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/about-deloitte/press-releases/reportes-global-de-competitividad-2018-2019-foro-economico-mundial.html>

Reporte de estabilidad financiera. [en línea]. Perú: banco central de reserva del Perú [fecha de consulta: 20 de septiembre de 2019].

Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2019/mayo/ref-mayo-2019.pdf>

ISSN: 2664-2328

Resultados del censo educativo 2017: matrícula, docentes, recursos y local educativo. Ministerio de educación: ESCALE. Disponible en:

http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=83f95f6b-59a2-491d-bdce-032a924a6553&groupId=10156

SAINZ DE VICUÑA, José María. El Plan estratégico en la práctica. 2.a.ed. España: ESIC, 2009. 400pp

ISBN: 978-7356-643-8

SALAZAR, Elizabeth. La responsabilidad social es garantía de confecciones legales, humanas y éticas [en línea]. APTT. 31 de enero de 2019. [Fecha de consulta: 28 octubre de 2019].

Disponible en: <http://aptpperu.com/la-responsabilidad-social-es-garantia-de-confecciones-legales-humanas-y-eticas/>

SCHWEITZEROVÁ, Marianna. Competitiveness of Slovakia as a tourism destination. Tesis (Master of Science in International Tourism Management). Austria: Modul University Vienna 2017. Disponible en

<https://www.modul.ac.at/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=9402&token=e93a891a21f90881238a83c795152c816607a989>

Vietnamese textile and apparel industry moving towards US\$50 billion by 2020 [en línea]. Textile Today. PE.3 de febrero del 2018. [Fecha de consulta: 5 de mayo de 2019].

Disponible en: <https://www.textiletoday.com.bd/vietnamese-textile-apparel-industry-moving-towards-us50-billion-2020/>


VILLAJUANA, Carlos. Estratejiendo. Plan estratégico y Balanced Scored. 1.a.ed. Perú: ESAN, 2013. 509pp

ISBN: 9786124110160

ZULUAGA, Abdul, CANO, José y MONTOYA, Mauricio Gestión de logística en el sector textil de confección en Colombia: retos y oportunidades de mejora para la competitividad. Revista interdisciplinaria en ciencias sociales aplicada a la economía, negocios y empresa [en línea]. Enero - junio 2018, vol.12 N°23. [Fecha de consulta: 11 de septiembre del 2019]. Disponible en: <https://doi.org/10.21676/23897848.2621>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de la variable dependiente.

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FACULTAD DE INGENIERIAS
	ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE INGENIERIA
	EMPRESARIAL

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Obtener información de manera confiable por parte del gerente o administrador de las empresas textiles, con la finalidad de conocer la situación actual de las organizaciones y a través de esta saber cómo se encuentra la industria de confecciones de uniformes escolares.

Nomb. de la empresa: _____

Nombres: _____

Apellidos: _____

Cargo: _____

Fecha: / / 2019

PREGUNTAS

1. INFORMALIDAD COMERCIAL

¿La empresa está registrada en Sunat?

a) Sí

b) No

2. DEMANDA COMERCIAL

¿Cuáles son los meses con mayor producción de uniformes escolares?

a) Enero a Abril

b) Mayo a Agosto

c) Septiembre a Diciembre

¿Cuál es el total de ventas en los meses productivos?

a) S/.2,000 a
6,000

b) S/.7,000 a
S/.12,000

c) S/.15,000 a
S/.20,000

d) S/.25,000 a
más

¿Cuáles son los meses con menor producción de uniformes escolares?

a) Abril a Junio

b) Julio a Septiembre

c) Octubre a Diciembre

¿Cuál es el total de ventas en los meses menos productivos?

a) S/.800 a 2,000	b) S/.3,000 a S/.6,000	c) S/.7,000a S/.15,000	d) S/.20,000 a más
----------------------	---------------------------	---------------------------	-----------------------

3. LIMITADO RECURSO FINANCIERO

¿Cuánto es el presupuesto disponible para la campaña escolar?

a) S/.800 a S/. 2,500	b) S/.3,500 a S/.5,000	c) S/.7,000 a S/.10,000	d) S/.15,000 a más
--------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------------------

¿Cuál es el total de gastos estimados para la campaña escolar?

a) S/.5,000 a S/.7,000	b) S/.8,000 a S/.12,000	c) S/.15,,000 a S/.25,000	d) S/.30,000 a más
------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-----------------------

4. DESFASE TECNOLÓGICO

¿En qué año adquirió sus máquinas?

a) 1999 al 2004	b) 2005 al 2009	c) 2010 al 2015	d) 2016 al 2019
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

¿Cuántas máquinas tiene en total?

a) 2 a 4	b) 5 a 7	c) 9 a 12	d) 15 a más
----------	----------	-----------	-------------

De toda su maquinaria con la que cuenta ¿Cuántas no son usadas?

a) 1 a 3	b) 4 a 6	c) 7 a 9	d) Ninguna
----------	----------	----------	------------

De toda su maquinaria con la que cuenta ¿Cuántas son máquinas computarizadas?

a) 1	b) 2	c) 3	d) Ninguno	e) Todas
------	------	------	------------	----------

5. DESVINCULACIÓN ENTRE PRODUCTORES

¿Pertenece a un gremio relacionado a su industria?

a) Si	b) No
-------	-------

Anexo 2: Fotos de encuestas

