



"PLAN ESTRATÉGICO TEXTIL EL AMAZONAS S.A. 2014-2018"

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en MBA Credicorp**

Presentada por

**Srta. Erika Michelle Merino Ruiz
Sr. Percy Alejandro Pazo Carnero**

Asesor: Profesor José Antonio Vallarino Vinatea

2014

Resumen ejecutivo

Textil El Amazonas, empresa hilandera peruana fundada hace más de siete décadas, ha sido considerada una de las más prestigiadas marcas de hilos del Perú. Se trata de una compañía que ha reflejado su interés por ofrecer productos de calidad, con presencia internacional en países como El Salvador, Paraguay, Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Bolivia, Ecuador y Guatemala. Desde sus inicios, ha proyectado un afán de posicionamiento y reconocimiento de su marca TREN, con cifras alentadoras que han demostrado crecimiento empresarial. Ello ha sido motivado no solo por su rendimiento en el mercado local, sino por la internacionalización de cada uno de sus productos.

No obstante, como muchas empresas en el medio, le ha tocado enfrentar situaciones adversas y coyunturales de carácter político y económico, que han originado un efecto negativo en sus colocaciones. A partir de ello, se ha visto fuertemente afectada, sobre todo, en los últimos siete años. Ante este escenario, existe la imperiosa necesidad de implementar una serie de estrategias, que permitan atenuar el impacto provocado por los competidores globales en su mismo mercado. Asimismo, se busca redireccionar la organización, de modo que pueda una vez más consolidar su presencia en el mercado nacional, reforzar su presencia en el mercado internacional e incursionar en nuevos mercados.

En esa línea, el principal objetivo del presente trabajo de tesis es proponer el diseño de un modelo de gestión orientado a remontar la actual situación administrativa y financiera de Textil El Amazonas. Además, se apunta a proveerla de lineamientos y mecanismos que le permitan mantener en el tiempo la situación y posición anhelada.

Por un lado, se realiza un análisis pormenorizado del sector/subsector al que pertenece la empresa. De este modo, se identifican las principales fuerzas que intervienen en su desarrollo, la compleja problemática que este atraviesa por el impacto del posicionamiento de China e India, las tendencias actuales y el desempeño económico mundial actual que plantea una desaceleración en el crecimiento de las economías más sólidas. Por otro lado, se lleva a cabo una revisión interna detallada de la compañía, que incluye un análisis de los recursos, fortalezas, expectativas, deficiencias y oportunidades de mejora. A partir de ello, es de suponer que el reto enfrentado por la actual plana gerencial de Textil El Amazonas se encuentra en una situación crítica e implica una relevancia muy alta.

La formulación e implementación del presente Plan Estratégico (2014-2018) en Textil El Amazonas, se enmarcará de acuerdo a la cultura organizacional iniciada por sus socios fundadores. En ese escenario, el aprovechamiento de elementos como la utilización de la marca TREN y la explotación de algunos recursos –como áreas e instalaciones subutilizadas o no utilizadas por la compañía– constituyen piezas claves. Las mismas le servirán a Textil El Amazonas como base para plantear estrategias y mecanismos que le permitan reposicionarse como organización y recuperar competitividad en un sector altamente demandante.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Situación problema	3
1. Consideraciones generales	3
2. Perfil estratégico de Textil El Amazonas S.A.....	3
2.1 Modelo de negocio de Textil El Amazonas	3
2.2 Misión	6
2.3 Visión.....	7
3. Reseña histórica y actualidad.....	7
4. Productos y servicios.....	8
5. Sector de actividad	9
6. La marca TREN	9
7. Valores de Textil El Amazonas S.A.	9
8. Ubicación	10
9. Estados financieros de Textil El Amazonas S.A.....	10
10. Definición de la situación problema.....	12
10.1 Problemas financieros	12
10.2 Problemas administrativos	12
10.3 Problemas socioeconómicos	12
11. Enfoque de solución.....	13
Capítulo III. Análisis del sector	14
1. Aspectos generales	14
2. Análisis Pestel	14
2.1 Factores político-legales.....	14
2.2 Factores económicos	17
2.3 Factores socioculturales	18
2.4 Factores tecnológicos	20
2.5 Factores ecológicos	21

3.	Microentorno.....	22
3.1	Análisis competitivo: El modelo de las cinco fuerzas de Porter	22
3.1.1	Rivalidad entre empresas competidoras.....	22
3.1.2	La amenaza de entrada a la industria	23
3.1.3	Desarrollo potencial de nuevos sustitutos	23
3.1.4	Capacidad de negociación de los proveedores.....	24
3.1.5	Capacidad de negociación de los consumidores	24
4.	Análisis industrial: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	24
Capítulo IV. Análisis interno		26
1.	Análisis Interno	26
1.1	Área de Administración	26
1.2	Área de Producción y Operaciones	26
1.2.1	Descripción del proceso de producción	27
1.2.2	Tecnología y rendimiento	27
1.3	Área comercial - Línea industrial y doméstica.....	28
1.4	Área de Marketing	28
1.5	Área de Administración y Finanzas	28
2.	Cadena de valor.....	28
3.	Análisis de Recursos y Capacidades – Matriz VRIO.....	31
4.	Determinación de la ventaja competitiva	32
5.	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	32
Capítulo V. Formulación de objetivos.....		34
1.	Objetivos generales	34
2.	Objetivos específicos	34
2.1	Objetivos estratégicos	34
2.2	Objetivos financieros	35
2.2.1	Área funcional financiera.....	35
2.2.2	Área funcional administración	35
2.2.3	Área funcional RR.HH.....	35
2.2.4	Área funcional operaciones.....	35
2.2.5	Área funcional marketing.....	36
Capítulo VI. Formulación de estrategia.....		36
1.	Propuesta de misión, visión.....	37

1.1	Visión y Misión.....	37
2.	Matriz FODA cruzado.....	37
3.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea).....	39
Capítulo VII. Selección de la estrategia		42
Capítulo VIII. Las estrategias funcionales.....		43
1.	Iniciativas para la estrategia de administración	43
2.	Iniciativas para la estrategia de marketing.....	45
2.1	Marketing Operativo: las siete P.....	45
2.2.1	Plaza	45
2.2	Precio	45
2.3	Producto o servicio.....	46
2.4	Promoción	46
2.5	Personas	46
2.6	Procesos	47
2.7	Servicio al consumidor.....	47
3.	Iniciativas para la estrategia de operaciones	47
4.	Iniciativas para la estrategia de RR.HH.	48
5.	Iniciativas para la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial	50
6.	Iniciativas para la estrategia de finanzas.....	51
7.	Iniciativas para la estrategia de contingencia.....	52
8.	Valorización y análisis de las estrategias.....	53
Capítulo IX. Evaluación y control de la estrategia		59
1.	Mapa estratégico de Textil El Amazonas S.A.	59
1.1	Estrategia genérica	59
1.2	Propuesta de valor de la estrategia «liderazgo de productos».....	59
1.3	Balanced Score Card Textil El Amazonas S.A.	59
2.	Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	61
Conclusiones y recomendaciones.....		63
1.	Conclusiones.....	63
2.	Recomendaciones	63

Bibliografía	63
Anexos	71
Nota biográfica	93

Índice de tablas

Tabla 1. Conclusiones de los factores políticos-legales	16
Tabla 2. Conclusiones de los factores económicos	18
Tabla 3. Conclusiones de los factores socioculturales	19
Tabla 4. Conclusiones de los factores tecnológicos	20
Tabla 5. Conclusiones de los factores ecológicos	21
Tabla 6. MPC Textil El Amazonas S.A.	22
Tabla 7. MEFE Textil El Amazonas S.A.	25
Tabla 8. Matriz VRIO Textil El Amazonas S.A.	31
Tabla 9. Evaluación de Factores Internos (MEFI) Textil El Amazonas S.A.	33
Tabla 1. Objetivos Funcionales: Metas y Plazos Textil El Amazonas S.A.	36
Tabla 11. Matriz FODA cruzado Textil El Amazonas S.A.	38
Tabla 12. Matriz Posición Estratégica Textil El Amazonas S.A.	39
Tabla 13. Matriz de la Gran Estrategia	40
Tabla 14. Balance General Proyectado 2014 – 2018 / TEA, incluye estrategia	53
Tabla 15. Estado de Resultados Proyectado 2014 – 2018 / TEA, incluye estrategia	54
Tabla 16. Estado de Resultados Proyectado 2019 – 2023 / TEA, quitando dependencia de apalancamiento interno (Alquiler Local Comercial)	55
Tabla 17. Presupuesto para iniciativas Plan (2014 – 2018)	56
Tabla 18. Resumen Presupuesto Plan 2014-2018 (por rubro)	56
Tabla 19. Flujo de Caja y Evaluación del Proyecto	57
Tabla 20. Indicadores propuestos Textil El Amazonas	61

Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo de Negocio Textil El Amazonas S.A.....	6
Gráfico 2. Cadena de valor TEA.....	30
Gráfico 3. Mapa estratégico de Textil El Amazonas S.A.	60

Índice de anexos

Anexo 1. Cuadro de exportaciones y ventas locales de Textil El Amazonas S.A.	72
Anexo 2. Gráfico exportaciones y ventas locales Textil El Amazonas S.A.	72
Anexo 3. Cuadro de producción diaria de Textil El Amazonas S.A.....	72
Anexo 4. Gráfico de la producción diaria de Textil El Amazonas S.A. (en kg).....	73
Anexo 5. Producción diaria por línea comercial de Textil El Amazonas S.A.	73
Anexo 6. Matriz BCG Textil El Amazonas S.A.	73
Anexo 7. Puntos de venta y distribución Textil El Amazonas S.A.....	74
Anexo 8. Balance General Textil El Amazonas S.A. 2013 – 2012.....	74
Anexo 9. Estado de Ganancias y Pérdidas Textil El Amazonas S.A.	75
Anexo 10. Ratios Textil El Amazonas S.A.....	76
Anexo 11. Exportaciones del sector textil – prendas de vestir.....	77
Anexo 12. Principales países de destino de las exportaciones de prendas de vestir peruanas	77
Anexo 13. Ranking Doing Business 2013 (regional).....	78
Anexo 14. Acuerdos internacionales de inversión y acuerdos comerciales del Perú.....	78
Anexo 15. Principales productores mundiales de algodón	79
Anexo 16. Índice del precio internacional del algodón.....	79
Anexo 17. Salarios reales mensuales de los quince países que más exportan a EE.UU.	80
Anexo 18. Evolución del tipo de cambio (S/. por US\$).....	80
Anexo 19. Expectativas de empresarios con respecto a su inversión	81
Anexo 20. Expectativas anuales del PBI (2014-2016).....	81
Anexo 21. Expectativas macroeconómicas de la inflación (2014-2016)	82
Anexo 22. Mapa de competidores Textil El Amazonas S.A.....	82
Anexo 23. Evolución de importaciones de prendas y complementos (accesorios) de vestir y de punto	83
Anexo 24. Diagrama del proceso de producción de Textil El Amazonas.....	83
Anexo 25. Flujo del proceso de teñido de Textil El Amazonas S.A.....	84
Anexo 26. Proceso comercial de Textil El Amazonas S.A.	85
Anexo 27. Proceso de toma de decisiones de Textil El Amazonas.....	86
Anexo 28. Organigrama actual Textil El Amazonas S.A.	87
Anexo 29. Balance General proyectado sin estrategia Textil El Amazonas S.A.	88
Anexo 30. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado sin estrategia Textil El Amazonas S.A.	89
Anexo 31. Flujo de Caja Económico sin estrategia Textil El Amazonas S.A.	89

Anexo 32. Proyección de la demanda Textil El Amazonas S.A.	90
Anexo 33. Nuevo organigrama Textil El Amazonas S.A.	92

Capítulo I. Introducción

La industria textil en el Perú está compuesta por casi la totalidad de las actividades que conforman el proceso textil. Este proceso inicia con el tratamiento de fibras naturales y artificiales para la elaboración del hilo, seguido de la fabricación de telas, para finalizar con la confección de prendas de vestir y diversos artículos relacionados. Como soporte a esta industria, en el Perú, se cuenta con plantas desmotadoras, plantas de hilandería, tejeduría, tintorería y confección. Todas se dedican a la atención de diferentes requerimientos de reconocidas marcas de alcance global y local de la industria textil.

Al definirse como un sector inclusivo, actualmente, es generador de aproximadamente 215 mil empleos, la mayor parte de los mismos provenientes de las empresas exportadoras del sector. Estas últimas se rigen por altos estándares de calidad, validados lineamientos de responsabilidad social y certificados patrones de preservación del medio ambiente.

En el caso peruano, el sector textil trabaja estrechamente con el sector agrícola para la obtención de su principal materia prima, que es el algodón. Asimismo, vincula su labor con la industria del plástico para proveerse de botones, cierres, bolsas y otros complementos de las prendas de vestir. También, trabaja con la industria química para el aprovisionamiento de insumos, como colorantes; y con la industria del papel y cartón, para empaques y bolsas destinados a los procesos de comercialización. Cabe destacar que, dentro de esta industria, se encuentra el subsector Confecciones, rubro al cual pertenece Textil El Amazonas S.A. Actualmente, este subsector contribuye con un 11% del PBI manufacturero y con un 1,6% del PBI global; así como con el 32% del total de exportaciones manufacturadas.

La demanda en el mercado internacional de las confecciones peruanas ha sido impulsada principalmente por la calidad y desempeño de las prendas, la finura de sus tejidos, la belleza de sus diseños y la mano de obra altamente calificada que hay en el sector textil. De igual modo, se debe considerar factores como el interés de parte de los empresarios por actualizarse a través de sus inversiones en tecnología, lo cual los mantiene a la vanguardia mundial: la habilidad, creatividad y el trabajo responsable del operador peruano para atender eficientemente la demanda, entre otros, que han logrado mantener la confianza de los mercados ganados.

De acuerdo con ello, en la actualidad, el sector presenta aún muchas oportunidades de desarrollo y el reto es mantener competitividad frente a las grandes amenazas y debilidades de esta

actividad. En ese marco, sobresalen el incontenible crecimiento de la industria textil china, y el ingreso de mercancías textiles y prendas de vestir subvaluadas y/o a precios *dumping*. Asimismo, el impacto por la lenta recuperación de los mercados norteamericano y europeo es un reto al cual se viene haciendo frente.

En este contexto, Textil El Amazonas S.A. ha estado experimentando, en los últimos tiempos, reducciones de sus márgenes de utilidad, disminución de su participación de mercado y pérdida de sus ventajas competitivas. Por ello, en coordinación con su directorio y la plana gerencial, se ha propuesto la elaboración del presente plan estratégico para el período comprendido entre los años 2014 y 2018. Este se plantea con el objetivo de implementar estrategias que le permitan generar ventajas competitivas; y, a su vez, le provean de lineamientos y acciones necesarias para volver a posicionarse en los mercados ganados, y posteriormente desarrollar nuevos.

Capítulo II. Situación problema

1. Consideraciones generales

El presente plan estratégico basa su estudio en el análisis histórico de la información de los últimos 5 años, marco en el que considera hasta el último trimestre de 2013. En esa medida, las acciones y estrategias planteadas se fundamentarán en el contexto enmarcado en ese período de tiempo.

2. Perfil estratégico de Textil El Amazonas S.A

2.1 Modelo de negocio de Textil El Amazonas

«El modelo de negocio de una organización es una representación simplificada de la lógica del negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos y cómo la empresa gana dinero» (Modelo Canvas 2013). A partir de esta definición, se propone un marco formado por bloques, que –en el caso de Textil El Amazonas– serían los siguientes:

- Segmento de clientes: En Textil El Amazonas S.A., se atienden a segmentos especializados y específicos del sector textil-confecciones local e internacional (relación de proveedor-cliente). Según cifras al cierre de 2013, se observa que el 16% de su producción estaba dirigido al mercado internacional, en el cual destacan países como El Salvador, Paraguay, Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Bolivia, Ecuador y Guatemala. (ver anexo 1 y 2).
 - Línea comercial industrial: Está dirigida a empresas de confección de prendas de vestir del mercado nacional e internacional.
 - Línea comercial doméstica: Se orienta a distribuidores mayoristas y minoristas de productos para tejer, bordar y coser, del mercado nacional e internacional.
- Propuesta de valor: En el caso de Textil El Amazonas S.A., la propuesta de valor consiste en brindar a los clientes rapidez en los tiempos de entrega de los pedidos, alto nivel tecnológico en sus productos –evidenciado en la calidad y resistencia de sus hilos

e hilados—, capacidad para atender requerimientos únicos de color, contar con experiencia comprobada y reconocimiento de su marca por el sector textil.

- Canales de distribución: se cuenta con los siguientes canales:
 - Canales propios directos: equipos comerciales de ventas y página web
 - Canales propios indirectos: tiendas propias a nivel nacional
 - Canales de socios indirectos: tiendas distribuidoras en el extranjero (minoristas y mayoristas)

- Relaciones con clientes: Textil El Amazonas S.A. cuenta con una fuerza de ventas, asignada por un representante a un determinado cliente y por un período definido de tiempo. Al final de este, la cartera es reestructurada de manera dinámica y aleatoria, lo cual depende también de los resultados comerciales y funcionales de cada una de las carteras.

- Fuentes de ingresos: Los flujos de ingresos provienen de los siguientes rubros:
 - Venta de los productos de las líneas comerciales industriales y domésticas
 - Servicios de teñido de hilos e hilados

- Recursos claves: Entre los recursos claves, destacan los siguientes:
 - Físicos: planta de producción, laboratorio de desarrollo de colores, laboratorio de tintorería, máquinas, puntos de venta y redes de distribución
 - Humanos: personal administrativo y de planta, los mismos que cuentan con experiencia en el sector y en los procesos de teñido
 - Intelectuales: la marca TREN, licencia de uso de marca con la empresa americana American & Efird (A&E 2014)¹, base de datos de clientes, *know-how* de los procesos de teñido adquirido a lo largo de sus setenta años en el mercado, todos direccionados a soportar la demanda de productos de importantes fabricantes de ropa del mundo.

¹ A&E es uno de los principales fabricantes de hilos de coser e hilados industriales, y su presencia en todo el mundo se extiende de Asia a Europa y hasta América.










- **Actividades clave:** Entre las que se han identificado para Textil El Amazonas S.A., podemos resaltar: la producción relacionada directamente con el diseño, la elaboración y capacidad de respuesta ante los requerimientos de grandes volúmenes, y la calidad superior de sus entregas. Respecto a ello, cabe anotar que, en la actualidad, la producción diaria es de 1359 kg entre productos de la línea industrial y de la línea doméstica (ver anexos 3, 4 y 5). Asimismo, se debe considerar que, como soporte de estas actividades clave en Textil El Amazonas S.A., se emplean protocolos de control de calidad, presentes en los procesos de conversión de cada uno de los requisitos específicos a solicitud de los clientes.
- **Asociaciones clave:** Textil El Amazonas S.A. posee una sólida relación cliente-proveedor, que se basa en la optimización de recursos y capacidades de la empresa en beneficio de este vínculo. La compañía no es propietaria de todos los recursos requeridos para su ciclo de producción, sino que los adquiere, recurre a otras empresas para abastecerse de insumos. Por ejemplo, adquiere la fibra de algodón en crudo para realizar el hilado; y, luego, el proceso de teñido.

Cuenta con empresas proveedoras peruanas. Entre las más representativas por volúmenes de negociación, figuran Creditex, Algodonera Peruana S.A.C., Química Nava S.A.C., Quimpac S.A., entre otras. Asimismo, trabaja con proveedoras extranjeras, entre las cuales se encuentra Union Spinning Mills Company Limited, Buhler Quality Yarns Corp., Exportadora A&E de Costa Rica S.A., American & Efird Inc., etc. La composición de sus proveedores es de 5% origen internacional, y el 95% es de origen nacional.

Se debe destacar que, entre sus importaciones, se encuentran artículos como las cintas y útiles para tejer y bordar de China, lanas acrílicas de Colombia y productos para manualidades de procedencia europea. En este punto, se debe mencionar también la asociación estratégica para el uso de marca con la empresa americana American & Efird.

- **Costo de la estructura:** Actualmente, Textil El Amazonas S.A. se basa en una estructura enfocada más en la generación de valor de sus productos. Ello se consigue a través de la calidad y el diseño, en lugar de una estructura de mayor reducción de costos.

Gráfico 1. Modelo de Negocio Textil El Amazonas S.A.

<p><i>Asociaciones clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> *Externalización de proveedores * Relación cliente-proveedor *Socio comercial para el uso de marca con la empresa American & Efird <p>E F I C I E N C I A</p>	<p><i>Actividades clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> *Diseño, elaboración y entrega de productos *Calidad superior 	<p><i>Propuestas de valor</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> *Eficiencia en los tiempos de entrega de los productos *Calidad y resistencia de los hilos e hilados *Experiencia comprobada y reconocimiento de marca 	<p><i>Relaciones con clientes</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> *Asistencia personal exclusiva con representantes de ventas asignados por clientes 	<p><i>Segmentos de mercado</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> *Dirigido al sector textil confecciones peruano e internacional <p>V A L O R</p>
<p><i>Recursos clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> *Planta, laboratorio y maquinaria *Experiencia del personal *Marca TREN genera confianza *Laboratorio de teñido 		<p><i>Canales</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> *Equipos de ventas y página web *Tiendas propias a nivel nacional *Distribuidores en el extranjero 		
<p><i>Estructura de costos</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> *Estructura de costos enfocada mayormente a la generación de valor que a la reducción de costos *Generación de valor: calidad y diseño de productos 		<p><i>Fuentes de ingresos</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> *Venta de productos de la línea industrial y doméstica *Servicio de teñido de hilos 		

Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2013.

2.2 Misión

Se apunta a buscar la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo una amplia variedad de insumos para la confección industrial y artesanal de prendas y accesorios. Ello se realiza a través de un servicio diferenciado en amplias gamas de color por producto, desarrollos rápidos de color y soporte técnico especializado. La base para ello se apoya en la confianza y credibilidad, el trabajo en equipo con un compromiso innovador, la conservación de un estándar de calidad en todos los procesos que permitan generar valor al cliente, colaboradores y accionistas.

2.3 Visión

En 2020, TREN será reconocida en el mercado peruano y sudamericano como la primera marca de insumos y soluciones textiles de alta calidad para el sector industrial y artesanal.

3. Reseña histórica y actualidad

Textil El Amazonas es una empresa peruana fundada en 1943. Actualmente, cuenta con setenta años en el mercado nacional e internacional. Inicialmente, era una empresa hilandera de algodón peruano crudo para tejedores. A finales de los años cincuenta, se difunde la marca para hilos de coser y tejer; y, en la década de los ochenta, se incursiona en la línea de hilos de bordar. En ese período, se identifica la oportunidad de exportar productos a países de Europa. Empujados por su apertura internacional, deciden reorganizar el área comercial y de marketing, lo cual le permitiría también competir con su principal rival en ese momento Coats Cadena (A&E 2014)². En este contexto, se proyectaba el posicionamiento y crecimiento de la marca.

La política económica de los noventa, con el principio del libre mercado, trajo consigo la pérdida de las ventas y participación de mercado. No obstante, se realizaron una serie de actividades para recuperar mercado, entre las cuales se puede nombrar la participación en ferias de manualidades, y la organización de su primer Concurso Nacional 2005 de bordado creativo «Bastidor de Oro» (Diario La República 2005). Según fuentes administrativas de la empresa, estas iniciativas generaron resultados positivos a nivel de ventas, así como también en el reconocimiento de la marca. Sin embargo, la crisis internacional de 2008 ha generado una desaceleración en sus colocaciones de materia prima para las empresas del sector textil, de modo que se ha visto fuertemente afectada.

Actualmente, Textil El Amazonas S.A. está dedicada a la producción y comercialización de insumos textiles para la industria de la confección y labores manuales. En estos últimos años, ha logrado el dominio de técnicas avanzadas en su campo. A partir de ello, ha conseguido que sus hilos e hilados de algodón Pima peruano alcancen los más altos índices de calidad. Esto ha sido reconocido por sus clientes tanto a nivel local, como en los países de la región en los que opera con sus productos. La resistencia y desempeño de sus productos, así como el *know-how* demostrado a través del cumplimiento de estándares de calidad, la aplicación de normas

² Coats Cadena es empresa mundial fundada hace doscientos cincuenta años, líder en el ámbito de las manualidades, en el que marcas y conocimientos técnicos. Cuenta con presencia en más de sesenta países a nivel mundial.

ambientales como la OEKO TEX (2014)³ y su marca registrada TREN, son las principales estrategias que ha venido utilizando con el fin de obtener una ventaja competitiva en la industria textil.

En mayo de 2012, Textil El Amazonas S.A. e Hilos TREN se fusionan por absorción para lograr una mayor eficiencia en la producción y comercialización, a través de la unificación las líneas industriales y domésticas de hilos e hilados. A mediados de 2013, se firmó un convenio de licencia de uso de marca con American & Efird, empresa transnacional norteamericana dedicada a la producción de hilos de coser industriales de calidad superior, colores exactos e innovadores. Cabe señalar que este acuerdo tomó alrededor de dos años y varios ajustes en las áreas ambiental y laboral.

Textil El Amazonas S.A. está planificando en el corto plazo la extensión de sus ventas con productos para manualidades y costura industrial. Según refiere la Gerente Comercial de la línea doméstica de TREN, Carolina Reátegui, se ha estudiado que en países como Colombia y Ecuador sí existe tal demanda, que en Perú es muy difícil de identificar aún. Además, dichos países están importando productos para manualidades procedentes de Europa, con el objetivo de determinar la magnitud del negocio tanto local como regional.

Actualmente, lo que más abunda en el mercado son los productos chinos. Sin embargo, varios de los diseñadores con los cuales se han entablado conversaciones manifiestan su preferencia por marcas especiales y de calidad; algunos, incluso, han llegando a viajar al exterior para obtenerlas. Parte de la oferta de Textil El Amazonas, también, incluye cintas de satén traídas de Colombia, hilos acrílicos y máquinas manuales para costura y tejido entre otras. Asimismo, se tienen planificadas negociaciones con proveedores de Turquía y otros países más para incrementar la oferta de productos de la empresa.

4. Productos y servicios

Textil El Amazonas S.A. produce y vende hilos de coser, servicios de tintorería y de acabado (gaseado y mercerizado). Sus productos son creados para proporcionar suavidad, textura, caída en el diseño y alta calidad en la prenda final. Cuentan con una amplia carta de colores por cada producto, estudiada y actualizada minuciosamente según las tendencias de la moda.

³ El OEKO-TEX® Standard 100 es un sistema de análisis y certificación independiente para productos textiles básicos, intermedios y productos finales de todas las etapas de proceso.

- Línea para labores: hilos para costura, hilos para tejido, hilos para bordado, cintas, lana Felti
- Línea industrial: hilos para coser, hilados para tejer
- Línea accesorios: felting, agujas para crochet, agujas para tejer, agujas circulares y pines de seguridad

Se ha diseñado la matriz BCG para la empresa. A partir de ello, se obtenido la siguiente clasificación de sus productos (ver anexo 6):

- Productos estrella: hilos de coser
- Productos interrogantes: hilados, lanas, cintas y servicios de terceros
- Productos perros: herramientas para manualidades

No hay productos vacas.

5. Sector de actividad

Textil El Amazonas S.A. pertenece al sector textil. Específicamente, se desarrolla en el subsector confecciones de la industria peruana. Su código CIIU registrado en Sunat es el 17117 - Preparación y Tejido de Fibras Textiles.

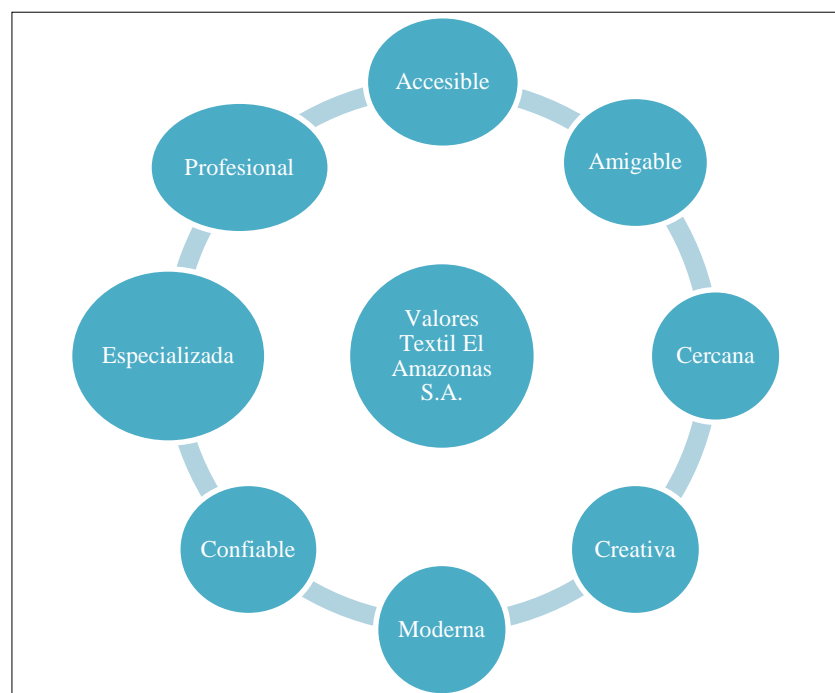
6. La marca TREN

- TREN busca ser una marca amigable y cercana, un medio de expresión de sentimientos positivos a través de la creación y elaboración de labores manuales únicas.
- Apunta a una búsqueda constante a través de la investigación permanente y oportuna de nuevos productos, nuevas ideas y nuevos colores que sirvan como fuente inagotable de inspiración.
- Es un símbolo de garantía de calidad de productos, servicios, material de soporte y atención al cliente.

7. Valores de Textil El Amazonas S.A.

A continuación, se presentan los valores que guían el comportamiento de los miembros de la empresa.

Gráfico 2. Valores Textil El Amazonas S.A.



Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2013.

8. Ubicación

Textil El Amazonas cuenta con una sede principal –en la que se encuentra la planta de producción y las oficinas administrativas– un punto de venta ubicado en Lima y tres puntos de ventas en provincia. Además, tiene cuatro canales de distribución en el extranjero (ver anexo 7).

9. Estados financieros de Textil El Amazonas S.A.

La revisión de los Estados Financieros de 2012 y 2013 de Textil El Amazonas S.A. evidencia algunas variaciones y tendencias, las mismas que se detallan a continuación. Para empezar, las cuentas de efectivo y las cuentas por cobrar comerciales se han incrementado en un 35% y 8% respectivamente, mientras que las cuentas por cobrar a terceros han disminuido en un 38%. Según informa la empresa, esta variación se debe a la fusión con TREN en mayo de 2012. Esta absorción trajo consigo a los clientes de dicha marca. Además, permitió conseguir la recuperación de cuentas por cobrar a terceros, debido a la ligera recuperación del sector textil.

La cuenta de existencias, también, presenta un incremento del 7%. Esto obedece a las proyecciones futuras de la demanda tanto nacional como internacional, lo cual se explica por la fusión de las dos empresas. En cuanto al activo no corriente, inmueble, maquinaria y equipos, se observa un incremento en un 3%, como resultado de mantenimientos realizados a las maquinarias y equipos de planta.

Las obligaciones financieras a corto plazo y las cuentas por pagar comerciales presentan una reducción del 17% y 16% respectivamente. Ello se debe al pago de letras por el canje de facturas, así como el pago de facturas de pagos pendientes por servicios relacionados a producción de teñido y compra de mercadería. Mientras, las obligaciones por pagar a terceros se han incrementado en un 107%, lo cual corresponde a remuneraciones y participaciones de los trabajadores.

Las obligaciones financieras a largo plazo y otras cuentas por pagar a largo plazo se han incrementado en un 21% y 6% respectivamente. En el segundo caso, corresponde a la compensación por tiempo de servicios del personal, canjeada con letras y cuyos vencimientos son a largo plazo y en función de la fecha de jubilación de cada uno de los trabajadores. Por su parte, el aporte de los socios también ha variado sustancialmente en un 0,10%, mientras que la reserva legal se ha mantenido a razón del año 2012. En cuanto a los resultados acumulados, estos se han incrementado en un 11%.

El estado de resultados para el año 2013 arroja un incremento de las ventas de 11%, comparado con el 2012. No obstante, Textil El Amazonas S.A. manifiesta que el comportamiento creciente de las ventas no es aún el esperado, debido a la prolongada contracción de las empresas del subsector confecciones dentro del sector textil como consecuencia de las importaciones de prendas chinas de los países asiáticos a precios subsidiados, situación que se ha venido agudizando desde hace ya varios años. Sin embargo, se espera una ligera recuperación en el sector para el año actual y el siguiente, explicada por la creciente competitividad de la oferta peruana exportadora, la oportunidad de negocio identificada por muchas empresas locales, además de la mayor apreciación por la producción nacional, en la que destacan las prendas elaboradas con algodón Pima (García 2013).

Los gastos administrativos y de ventas presentan incrementos del 4% y 21% respectivamente, los cuales han sido motivados por la fusión con TREN. Debemos anotar, también, que –si lo comparamos con las cifras de 2012– los gastos financieros se han acrecentado

considerablemente. Finalmente, se observa que los resultados de la empresa en 2013 presentan una pérdida por la suma de S/. 60.289 (ver anexos 8 y 9). Para un mayor entendimiento sobre la situación financiera de la empresa, se han elaborado los principales ratios: de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad de los 2 últimos años –2012 y 2013– (ver anexo 10).

10. Definición de la situación problema

Textil El Amazonas S.A., actualmente, enfrenta el siguiente cuadro de problemas:

10.1 Problemas financieros

- Elevados gastos administrativos y de ventas.
- Limitada capacidad de apalancamiento y generación de fondos propios como capital de trabajo.
- Contracción de las ventas como resultado de la crisis internacional y la importación de prendas de países asiáticos a precios subvaluados con lo cual se hace difícil competir.
- Pérdida de liderazgo en costos: En el sector, ello se origina por la competencia internacional basada en economías de escala.
- Desorden financiero: Intereses financieros onerosos, negociación de pago de planillas a plazos, débil gestión de flujos positivos de caja y de creación de utilidades para el accionariado, entre otros.

10.2 Problemas administrativos

- Deficiencias en el desempeño laboral generado por algunos empleados que trabajan en unidades y puestos de trabajo estratégicos, los mismos que no poseen el perfil profesional adecuado o requerido para la posición y funciones.
- Desorganización de las áreas de administración, comercial y finanzas, producida por una inefectiva gestión y dirección, falta de coordinación entre las áreas organizativas, las luchas internas de poder y una inadecuada gestión del tiempo (no priorizan las principales actividades del negocio).
- Fallas y demoras en los procesos de producción y distribución de la compañía al no contar con un sistema actualizado de información gerencial que integre y permita un eficiente manejo.
- No se emplean patrones establecidos de productividad se trabaja en función a la experiencia y tendencias históricas.

10.3 Problemas socioeconómicos

- Desaceleración de las ventas de la empresa: Ello es generado, principalmente, por el ingreso de competidores asiáticos y la reducción de la demanda global producto de la crisis en Estados Unidos y la Eurozona.
- En la actualidad, los estilos de vida de la sociedad han cambiado, lo cual conlleva a que las preferencias por las manualidades se hayan ido perdiendo. Años atrás, en los colegios, se enseñaba el curso de Formación laboral, en el que se impartían clases de tejido, bordado y costura. Hoy en día, estos cursos han desaparecido. Existían también instituciones conocidas como Cenecapes, centros de estudio orientados a impartir clases de actividades como repostería, corte, confección y manualidades, cuyo número –en la actualidad– también se ha reducido drásticamente. A partir de ello, se observa que los cambios en el estilo de vida de los clientes potenciales influye reduciendo la demanda por los productos de hilo y tejido.

11. Enfoque de solución

La solución planteada se concentra en el diseño, elaboración e implementación de un plan estratégico de cinco años. Este implica la realización de lo siguiente:

- Redefinición de la estructura de la organización enfocándose principalmente en la unificación y sinergia de gerencias de orden crítico.
- Enfoque en las líneas de productos de mayor rentabilidad y en aquellas que presenten un alto potencial de desarrollo, dejando de lado y abandonando paulatinamente aquellas de escasa contribución o que generen resultados negativos.
- Exploración de nuevos mercados o segmentos desatendidos para enfocar en ellos las líneas del punto anterior.
- La situación actual demanda un alto grado de creatividad y competencias de la plana gerencial, el mismo que pasa por definir estrategias que le permitan la utilización y aprovechamiento adecuado y eficiente de todos los recursos de la organización.

Capítulo III. Análisis del sector

1. Aspectos generales

El sector textil-confecciones conforma una de las actividades industriales más sensibles al desempeño de la situación económica mundial y nacional. Si se presenta una situación de crisis financiera y económica, los pedidos de exportación textil son los primeros en sentir los efectos adversos de ello; y, por el contrario, en un período de bonanza, es el último sector en recuperarse.

La crisis financiera mundial de los años 2008-2009 afectó el mercado americano, lo cual causó efectos considerables en el sector textil peruano. Luego de ello, cuando se esperaba una etapa de recuperación progresiva, se presentó un panorama más preocupante en el viejo continente, otro de los destinos clave de las exportaciones de nuestros textiles.

Al mes de noviembre de 2013, las exportaciones totales de prendas de vestir alcanzaron los US\$ 1249 millones valor FOB, es decir, un total de unidades exportadas por la suma de los US\$ 148 millones en el período enero-noviembre 2013 (ADEX. Asociación de Exportadores 2014), lo cual evidencia una baja respecto al año anterior. Cabe precisar que el impacto podría haber sido mayor, de no ser por el desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica, como Venezuela, Colombia y Ecuador (ver anexos 11 y 12).

2. Análisis Pestel

En este análisis, se detallarán los hechos relevantes del entorno en el cual Textil El Amazonas S.A. desarrolla sus actividades.

2.1 Factores político-legales

Desde la perspectiva político-legal, el sector textil exportador y sus subsectores enfrentan actualmente un panorama difícil y de cierta incertidumbre. Ello es generado primordialmente por la crisis internacional, que afecta a los principales mercados del Perú (EE.UU. y Europa), y se acentúa por la aguda competencia de los países proveedores que pugnan por mantener sus posiciones en estas plazas.

En el contexto legal, se ha confirmado la vigencia de la Prima Textil (beneficio laboral que implica el pago de una bonificación salarial de 10% a los empleados del sector), como una condición laboral que, para algunos empresarios del sector, se consideraba derogada por la Reforma Laboral realizada durante el Gobierno de Alberto Fujimori en los años noventa. Adicionalmente, surge la amenaza de la eliminación de los contratos laborales no tradicionales, a partir de lo cual se elevarían los costos de producción.

Otros factores a considerar son la propuesta de Indecopi de aplicar una sobretasa al algodón americano, lo que incrementaría en un 10% el costo de las hilanderas locales (Diario Gestión 2013). Se debe precisar que casi el 60% del algodón que usa la cadena textil es de origen importado, especialmente de los EE.UU. (Diario La República 2013). Cabe resaltar que la producción local de algodón –principalmente, de la variedad Pima–, también, se está viendo afectada. Según cifras estimadas del Ministerio de Agricultura entregadas a la Sociedad Nacional de Industrias (2012), la producción disminuiría en un 30%, debido a la reducción de las hectáreas de cultivo dedicadas a la producción de esta materia prima. A esto se suma el anuncio del Ministerio de Agricultura, que busca recortar la ayuda directa a los productores locales de algodón, lo que significaría un golpe muy fuerte para el sector (Diario El Comercio 2013).

Además, ello pondría en riesgo a toda la cadena textil, que emplea a cerca de 450 mil trabajadores directos y a 1.500.000 de manera indirecta. Entre otros problemas, se destaca el poco uso de semillas certificadas, la negativa a sembrar algodón por parte de los pequeños y medianos productores locales –que direccionarían el uso de sus áreas de cultivo a otros productos más rentables–, el comercio informal que rodea la agricultura, el minifundio, la baja producción por hectárea, el abandono del desarrollo genético y la falta de financiamiento.

En este punto, debemos resaltar el rol del Estado en la aplicación analítica de salvaguardas a la importación de hilados, y la promoción de políticas internas de estímulo y protección a la producción del sector textil peruano. No obstante, estas medidas por parte del Estado convergen en una discusión difícil de determinar. Esta complejidad responde a que, al otorgarse beneficios al sector productivo, las cargas impositivas serían trasladadas al consumidor; por lo tanto, el éxito de las empresas estaría siendo soportado por factores no controlables.

Tabla 2. Conclusiones de los factores políticos-legales

Factores Político- Legales	Tendencia	Cambio en la relación Cliente-Proveedor	Efecto probable	Positivo o Negativo
Impuestos	Imposición de tasas y tributos.	Si	Incremento de costos de producción.	Negativo
Legislación y restricciones de TLC	Desarrollo en los últimos años de TLC.	Si	Apertura de nuevos mercados y proyecciones positivas de las ventas.	Positivo
Leyes de protección al empleo	Uso de contratos de trabajo no tradicionales.	Si	Incremento de costos de mano de obra y tendencia a la informalidad del sector.	Negativo
Organización del gobierno	Falta de medidas reguladoras de parte del gobierno para revertir el bajo rendimiento del sector textil.	Si	Contracción del crecimiento del sector por la falta de confianza de los inversionistas y los consumidores.	Negativo
Leyes de competencia	Aguda competencia de los países proveedores del sector textil.	Si	Falta de intervención de parte del Estado para regular la libre competencia en el sector.	Negativo
Estabilidad política	Política moderada y orientada a la inclusión social	Si	La política y la economía de los diferentes sectores están muy ligados pudiendo generar expectativas	Positivo

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Destacamos que el Perú ofrece un marco legal favorable para la inversión extranjera, lo cual se revela a través del trato no discriminatorio para el inversionista extranjero, acceso a la mayoría de sectores económicos, libre competencia, garantía a la propiedad privada, régimen de impuestos estable, entre otros. Según la última versión del informe *Doing Business 2013* (América Económica 2014), que estima la facilidad para hacer negocios, el Perú ocupa el puesto 43 en el ranking mundial, y el puesto 2 a nivel regional (ver anexo 13). Asimismo, es preciso resaltar el desarrollo de los diversos Tratados de Libre Comercio que han venido negociándose en los últimos años. En la gran mayoría de estos acuerdos, se valoró la visión de desarrollo a nivel de cadena, a través de la aplicación de normas de origen en las que los hilados y tejidos deben ser fabricados en el Perú o en los países con el que se suscribió el acuerdo *Yarn Forward*⁴ (Congreso de la República del Perú 2006).

Ahora, se debe considerar que la economía peruana es reconocida por trabajar permanentemente en un proceso de globalización, con acceso a los más grandes mercados (ver anexo 14). Sin embargo, el Perú aún sigue presentado claras deficiencias en cuanto a la protección de la industria nacional. Si el entorno fuera distinto, el éxito sería únicamente responsabilidad de la industria, que en los últimos diez años se ha modernizado; actualmente, se viene rigiendo por estándares internacionales e ingresando a nichos de mercado antes inimaginables a nivel mundial (Bedoya 2013).

⁴ *Yarn Forward* o «hilado en adelante» es una regla de origen que se aplica a todos los componentes que conforman la prenda de vestir. Implica que el proceso de hilatura y los subsiguientes procesos deben ser elaborados en el Perú.

2.2 Factores económicos

El algodón, principal insumo del sector textil, ha sufrido una alta inestabilidad en sus precios. Cada año, los mismos aumentan –lo cual genera considerables divisas, producto de las exportaciones– o bajan considerablemente –como ha ocurrido en el último período–, de acuerdo con la oferta y la demanda mundial. Para los años 2013-2014, se estimó que el precio del algodón repuntaría. Actualmente, su precio oscila en los 115 centavos de dólar por libra, según estimaciones del Comité Internacional Asesor de Algodón –ver anexo 16– (ICAC, citado por Revi 2013). Otra variable económica incidente en el sector textil es el costo de la mano de obra, que tiene como base el conocimiento técnico y la experiencia del sector. Este factor constituye un valor agregado en el precio de la mano de obra. Si a ello le agregamos el actual crecimiento económico de nuestro país, definitivamente, impactará en el incremento de los costos laborales.

Durante los 2 primeros trimestres de 2013, la volatilidad de nuestra moneda se evidenció por la disminución lenta pero progresiva del precio del dólar americano, lo cual le restó rentabilidad al sector (ver anexo 18). Sin embargo, debemos considerar, también, que –según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas– la economía peruana creció 5,02% en el año 2013 (Vilchez, citado por RPP Noticias 2014), debido a la recuperación de la confianza empresarial, fortalecimiento de la demanda interna, mejores perspectivas de crecimiento de la economía global y el mayor dinamismo de la economía mundial; estos se evidenciaron a través de repuntes en el sector manufacturero de China y EE.UU. Para mayor detalle, se puede consultar los anexos 19 y 20.

En cuanto a la inflación en nuestro país, para el cierre de este año, se mantendría en el rango meta de 1% a 3% (Banco Central de Reserva del Perú 2014), con lo cual se llegaría a cumplir con las expectativas previstas (ver anexo 21).

Tabla 3. Conclusiones de los factores económicos

Factores económicos	Tendencia	Cambio en la relación cliente-proveedor	Efecto probable	Positivo o negativo
Crecimiento económico	Expectativas positivas de crecimiento: se considera el tercer país con mayor expansión en la región.	Sí	Impulso de la demanda interna y crecimiento del sector.	Positivo
Tipo de cambio	Apreciación de la moneda extranjera.	Sí	Influye positivamente en las exportaciones.	Positivo
Inflación	Inflación dentro del rango meta proyectado por el BCR.	Sí	Generación de confianza de los inversionistas y consumidores.	Positivo

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En este sentido, el escenario es favorable, puesto que la economía peruana viene presentando una posición sólida y de crecimiento constante que atrae a los inversionistas, lo cual genera oportunidades de negocio a nivel local. Cabe considerar que se proyecta que, para el año 2014, el Perú obtendría el mayor índice de crecimiento de la región, con la tasa más baja de inflación de América Latina. Ello se espera alcanzar con la implementación de políticas económicas que promuevan la inversión nacional y extranjera, así como la apertura al mundo con perspectivas de convertirse en un *hub* de negocios, debido a su privilegiada ubicación en la costa occidental de Sudamérica.

En este frente económico, se presentan oportunidades amigables de inversión basada en ventajas comparativas alcanzadas por los recursos naturales que poseemos, agroindustria en crecimiento, textiles de calidad, entre otros. Ello podría conducir al acceso a mercados de cerca de 4000 millones de posibles clientes, como resultado de acuerdos comerciales claves.

2.3 Factores socioculturales

Para analizar este factor, consideramos dos variables influyentes en el campo político-legal, como son la vigencia de la prima textil y el uso de contratos laborales no tradicionales. Desde el punto de vista social, ambas medidas impactan directamente en los ingresos de la fuerza laboral del sector, lo cual es motivado por la presión económica que las empresas ejercen en el sector.

Otro factor es la tendencia de la moda. Este ámbito se ve potenciado por el trabajador textil; con su tradicional habilidad y alta calidad, logra potenciar el desarrollo de esta industria, que hoy en día es admirada por el mundo tanto por su elevada calidad y por la finura de sus tejidos, como por la modernidad de sus diseños. También, se debe hacer referencia a que las empresas del sector actualmente se preocupan por desarrollar sus negocios en aras de una mejora de la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias y la comunidad en general. De acuerdo con ello, crean puestos de trabajo que brindan condiciones seguras, y cumplen con las obligaciones legales y laborales.

Destacamos, como otro factor clave para el desarrollo del sector textil, la competitividad reflejada a través de los niveles de educación de la fuerza laboral. Si este indicador no evoluciona en el tiempo, resultará incompatible mantener un alto y sostenido ritmo de crecimiento en el mediano y largo plazo, a partir de lo cual se estará expuesto a coyunturas externas adversas difíciles de superar. Respecto a ello, se debe considerar que, según reporte elaborado por World Economic Forum (2013), el Perú ocupa el puesto 61 de los países más competitivos que pertenecen a Latinoamérica y El Caribe.

Tabla 4. Conclusiones de los factores socioculturales

Factores socioculturales	Tendencia	Cambio en la relación cliente-proveedor	Efecto probable	Positivo o negativo
Responsabilidad social empresarial	Empresas con altos estándares de cumplimiento de responsabilidad.	Sí	Identificación y compromiso con la sociedad	Positivo
Moda	Cambio constante de estilos y tendencias mundiales.	Sí	Adaptación constante por parte del sector, así como el desarrollo de nuevos productos	Positivo
Educación	El Perú goza de un crecimiento positivo; sin embargo, la calidad de la educación es aún deficiente.	No	Menor competitividad de la fuerza laboral del sector	Negativo
Estilo de vida	En la actualidad, las clases de formación en manualidades tanto en los colegios como en instituciones privadas se han ido perdiendo por la tendencia a la modernidad y la practicidad.	Sí	Menor utilización de los hilos para bordar y lanas para tejer	Negativo

Fuente: Elaboración propia, 2013.

El contexto sociocultural en el cual se desarrolla el sector textil-confecciones es favorable, animado por la adaptabilidad a entornos cambiantes de los empresarios peruanos, nuevas tendencias, nuevas modas que incentivan a realizar innovaciones en sus negocios. El compromiso social, también, se ha demostrado cada vez más por las empresas, marco en el que el vínculo empresa-sociedad es fundamental y generador de valor.

2.4 Factores tecnológicos

Respecto a este punto, presentamos una entrevista al empresario Ricardo Briceño, Gerente General de la reconocida empresa Textil del Valle (Portada s.f.), quien afirma que la tecnología no solamente implica comprar máquinas, sino darles un uso eficiente para brindar un servicio de calidad y a tiempo.

Tabla 5. Conclusiones de los factores tecnológicos

Factores tecnológicos	Tendencia	Cambio en la relación cliente-proveedor	Efecto probable	Positivo o negativo
Nuevos productos	Mercados cambiantes y más exigentes	Sí	Innovación constante de procesos y generación de nuevos productos.	Positivo
Redes sociales	El empleo de las redes sociales como base de información y comunicación	Sí	La disponibilidad de la información sirve de base para la toma de las decisiones en tiempo real.	Positivo
Sector enfocado al desarrollo tecnológico	Renovación de maquinaria de producción para efectivizar los procesos de producción	No	Permitirá una mejor eficiencia.	Negativo

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Se trata, entonces, de un contexto favorable para un sector que viene demostrando un mayor empuje, agresividad e iniciativa innovadora para competir. Ello se sustenta en la mayor disponibilidad y dominio del Internet en sus procesos, así como la implementación de sistemas ERP para los procesos de soporte y *back office*. Asimismo, se debe considerar que se ha habilitado a las empresas de las suficientes herramientas para soportar un crecimiento sostenido y equilibrado, para lo cual se las ha dotado –sobre todo– de información oportuna y veraz para una adecuada toma de decisiones en un entorno agresivamente cambiante y competitivo.

2.5 Factores ecológicos

En este sector, se considera un tema prioritario el cuidado del medio ambiente. Se incorpora, al interior de la política y proceso empresarial, medidas de prevención y mitigación del impacto ambiental generado por el desarrollo de las actividades propias de la actividad textil (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2008).

En el ámbito del cuidado medio ambiental, actualmente, el país revela un creciente interés por respetar el cumplimiento de lineamientos y prácticas establecidas, así como por adecuarse a las regulaciones que ha planteado el Ministerio del Ambiente. Dentro de este marco, los parámetros de selección en emisiones atmosféricas y efluentes líquidos son algunos de los indicadores a tener en cuenta.

Tabla 6. Conclusiones de los factores ecológicos

Factores ecológicos	Tendencia	Cambio en la relación cliente-proveedor	Efecto probable	Positivo o negativo
Impacto en el medio ambiente	La industria textil hace uso intensivo de agua y productos químicos en sus diferentes procesos.	Sí	Uso indiscriminado de los recursos naturales y, a su vez, de productos nocivos para el medio ambiente.	Negativo
Factores climáticos	Actualmente, se está elaborando un Plan de Gestión de Riesgo y Adaptación al cambio climático del sector agrario en el Perú.	Sí	Potenciales efectos negativos en los negocios, tanto nacionales como internacionales, lo cual puede afectar su rentabilidad.	Negativo
Manejo adecuado de recursos naturales	Tendencia creciente a nivel mundial del uso de fibras naturales.	Sí	Mayor demanda de productos.	Positivo
Cumplimiento de la normativa ambiental vigente	Actualmente, está vigente el Reglamento de Protección Ambiental, que centra su estudio en el impacto ambiental y el programa de adecuación y manejo ambiental.	Sí	La empresa será considerada como socialmente responsable.	Positivo

Fuente: Elaboración propia, 2013.

A partir de ello, se concluye que el factor ecológico en el sector es favorable, puesto que en la actualidad la preservación del medio ambiente y los recursos naturales se han convertido en

indicadores diferenciadores y distintivos en las decisiones de compra de los consumidores. Debido a ello, se incorpora en la cadena de valor de las empresas.

3. Microentorno

3.1 Análisis competitivo: El modelo de las cinco fuerzas de Porter

La industria manufacturera en general y el sector textil muestran una relación causa-efecto con las tendencias del mercado externo. A continuación, detallaremos el estudio de competitividad según las cinco fuerzas de Porter, aplicadas al sector en el cual se ha estado desarrollando Textil El Amazonas S.A.

3.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras

En Textil El Amazonas S.A., esta fuerza competitiva puede considerarse como intensa. Los competidores actuales pugnan por el mercado local e internacional, y la fidelidad hacia una misma marca es bastante relativa. Para trabajar este punto, se ha elaborado un mapa de competidores de la empresa por líneas de comercialización (ver anexo 22).

Según la entrevista realizada a la Gerente General de Textil El Amazonas S.A., Alessandra Gerbolini, la participación del mercado que presentan es del 55% aproximadamente, cifra que se obtiene como resultado de auditorías y entrevistas propias a sus clientes. Sin embargo, consideramos que esta información no puede ser considerada como precisa y exacta, en la medida que se ha concluido que en este subsector la información aún está en desarrollo y no es difundida adecuada y oportunamente.

Tabla 7. MPC Textil El Amazonas S.A.

Matriz del Perfil Competitivo							
Factores claves de éxito	Ponderación	TREN		Lancaster (Iama Perilita)		Coats Cadena	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.40
Posición financiera	0.20	1	0.20	3	0.60	4	2.40
Lealtad de los clientes	0.20	4	0.80	3	0.60	3	1.80
Expansión global	0.20	2	0.40	3	0.60	4	2.40
Participación de mercado	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.60
Publicidad	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.90
Total	1.00		2.40		2.75		8.50

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Debemos precisar que, para elaborar la MPC de Textil El Amazonas S.A., nos hemos basado en criterios como competencia en el mercado local; y, específicamente, se analizaron productos de la línea doméstica, como son las lanas. El resultado obtenido por TREN es de 2,40 –el menor de la lista–, destacando de manera muy apretada sólo en aspectos como Calidad y Lealtad, mientras que sus competidores lo superan en todos los demás factores analizados principalmente en el referente a la participación de mercado.

3.1.2 La amenaza de entrada a la industria

Una alarmante amenaza de entrada a la industria es la competencia de las importaciones asiáticas subvencionadas por su Gobierno. A partir de ello, cientos de empresas confeccionistas nacionales están en peligro de salir del mercado.

El Presidente del Comité de Confecciones de la SNI, Felipe James, afirmó que todos los días entran al país prendas chinas a precios irreales e irrisorios, de modo que resulta imposible competir. Esto está afectando a toda la industria textil nacional y está llevando a un deterioro sistemático de la producción interna de insumos (ver anexo 23). Esta fuerza competitiva puede considerarse como intensa, producto de la agresiva industria de los mercados internacionales, la falta de acceso a los canales de distribución, las políticas reguladoras gubernamentales y el poder financiero de parte de empresas eficientemente consolidadas y afianzadas.

3.1.3 Desarrollo potencial de nuevos sustitutos

En el caso de la producción de Textil El Amazonas S.A., dedicada al desarrollo y venta de hilos de coser y lanas (fibras textiles vegetales y sintéticas), podríamos identificar los siguientes sustitutos:

- Sustituto de la lana: Los productos elaborados con pelos (fibras textiles animales) de los auquénidos como alpaca, vicuña, llama, oveja y angora.
- Sustituto de los hilos de coser: No ubicamos sustitutos por la naturaleza del producto que requiere de propiedades tales como estiramiento, elasticidad, flexibilidad, resistencia al calor, a la fricción y rasgaduras.

Podemos concluir que es una fuerza competitiva leve, puesto que el precio de los sustitutos – como lo es la lana de auquénidos– es más elevado.

3.1.4 Capacidad de negociación de los proveedores

Textil El Amazonas S.A. cuenta con varios proveedores de materia prima dentro de los cuales destacan empresas nacionales e internacionales. Estas proveen a la empresa del poliéster y del hilado crudo para su posterior transformación final en hilos e hilados; les distribuyen también cintas, lanas y útiles para manualidades. En este esquema, consideramos un poder negociador leve por parte de los proveedores, por la múltiple oferta externa a precios competitivos, lo que a su vez determina una clara dependencia hacia los proveedores.

3.1.5 Capacidad de negociación de los consumidores

En este punto, podemos determinar que el nivel negociador de los consumidores es intenso por el comercio de hilos y lanas provenientes de países como Tailandia, India, Turquía, entre otros. Estos productos se encuentran a precios bastante bajos, de modo que se ve amenazada la comercialización de nuestros productos, debido a que los consumidores cuentan con una gama de opciones que les permite, en muchos casos, negociar precio por calidad.

4. Análisis industrial: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz nos permitirá evaluar y detallar información económica, social, cultural, medioambiental y tecnológica. Se ha obtenido una puntuación ponderada de 1,85, lo cual indica que Textil El Amazonas S.A. no cuenta con estrategias que le permitan aprovechar de ciertas oportunidades existentes en el entorno; y, a su vez, disponer de iniciativas que le permitan atenuar y/o minimizar algunos efectos negativos de las amenazas existentes en la industria textil-confecciones.

Tabla 8. MEFE Textil El Amazonas S.A.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) - Textil "El Amazonas"				
	Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades				
O1	Aprovechar el crecimiento de la industria de colchones para difundir la venta de hilos especiales para este nicho.	0.10	2.00	0.20
O2	Aprovechar nuevos convenios y foros internacionales con países que puedan representar futuros nichos de mercado para ofertar sus productos.	0.10	2.00	0.20
O3	Explotar el conocimiento y la experiencia en el servicio de teñido para difundirlo como una nueva línea de negocio.	0.10	3.00	0.30
O4	Aprovechamiento de las modas y tendencias.	0.10	2.00	0.20
O5	Construcción de infraestructura (puertos, carreteras) lo que ayuda al mejoramiento de la competitividad.	0.05	2.00	0.10
Amenazas				
A1	Importación subvaluada de insumos y textiles principalmente chinos y de contrabando.	0.05	1.00	0.05
A2	Cambios en tendencias hacia prendas sintéticas.	0.05	2.00	0.10
A3	Incremento en precios de hilados de algodón.	0.70	2.00	1.40
A4	Desplazamiento paulatino del algodón peruano por alternativas transgénicas y de otros países.	0.05	1.00	0.05
A5	Medidas proteccionistas adoptadas por otros países competidores.	0.05	1.00	0.05
A6	Desaceleración de la economía global genera que los mercados prioricen el consumo de bienes básicos y de primera necesidad.	0.05	2.00	0.10
A7	Cambios en los estilos de vida de los consumidores, quienes han desplazado el tradicional gusto por las manualidades hacia otras actividades.	0.05	2.00	0.10
Total		1.00		1.85

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Análisis Interno

Las bases necesarias para determinar los objetivos y estrategias que se establecerán con el propósito de potenciar las fortalezas y superar las debilidades internas se configurarán a partir de un adecuado y concienzudo análisis de las mismas, así como de las oportunidades y amenazas externas. Estas, sumadas a una sólida declaración de misión, permitirán su eficiente formulación (David 2008).

El involucramiento gradual, tanto de los gerentes funcionales como de los empleados clave de Textil El Amazonas S.A., se hizo necesario a lo largo de todo el proceso de elaboración del presente plan. Ello se llevó a cabo con la finalidad de que participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía. Cabe anotar que el total de empleados de la compañía bordea los 190.

1.1 Área de Administración

En esta área, se encuentran los socios o representantes que aportan el capital para la empresa. Son los que toman las decisiones más relevantes, poseen un considerable número de acciones, gestionan la incorporación de recursos humanos a la organización, responsables de la administración de los bienes de la empresa, llevan a cabo cambios trascendentales en la política interna y planifican las inversiones importantes con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la empresa. Conforman, también, esta área –como personal de apoyo– la Secretaría del Directorio y la Asistente de Gerencia General y Comercial.

1.2 Área de Producción y Operaciones

Esta área es responsable de los procesos de fabricación. Se compone de los departamentos de producción, almacén, control de calidad, mantenimiento y laboratorio y tintorería. En este ámbito, el nivel de automatización de los procesos productivos de Textil EL Amazonas S.A. es alto: se dispone de 28 máquinas industriales con una capacidad de producción que llega hasta los 200 kg por lote, dependiendo del pedido del cliente.

1.2.1 Descripción del proceso de producción

En el anexo 24, despliega un diagrama que describe en detalle el proceso de producción de las fibras de Textil El Amazonas.

1.2.2 Tecnología y rendimiento

Aunque los últimos años no han sido muy favorables para Textil El Amazonas S.A., esta siempre ha buscado mantenerse vigente en el plano tecnológico, conservando la efectividad y el adecuado desempeño acorde con sus limitaciones presupuestales. La tecnología utilizada es principalmente de origen europeo; cuenta con máquinas para la tintura de hilados, el teñido de fibras sueltas, el termofijado, plegadores, centrífugas, secadoras y bobinadoras.

Los empleados de esta área han sido capacitados para una eficiente y adecuada utilización. Además, cuentan con el soporte técnico del área de mantenimiento para garantizar la continuidad operativa de los procesos productivos. En el anexo 25, se muestra el flujo del proceso de teñido de la compañía.

Los principales indicadores que se desprenden de este frente son los siguientes:

- Revisión mensual de indicadores de productividad: horas-hombre/mes, kg-hombre/mes, consumo de agua, consumo de gas natural, entre otros.
- Revisión mensual del nivel de desperdicios de los procesos de producción: No se cuenta con un indicador máximo para porcentaje permisible de merma por proceso.
- Mantenimientos preventivos al año por equipo no menor a uno: Cada seis meses, se realizan labores de mantenimiento a las máquinas en planta. Existe un programa de mantenimiento que se sigue rigurosa y continuamente.
- Cantidad de horas inactivas (en reposo) por equipo al mes.
- Se cuenta con un departamento de control de calidad, el mismo que opera en concordancia con estrictos protocolos de control de calidad que se aplican a todo el proceso de producción. Se pueden mencionar algunos, como solidez al lavado, aprobación de colores, solidez a la presión, solidez al frote, entre otros.

Se debe precisar que, actualmente, tanto los indicadores de productividad, horas inactivas de los equipos por mes, así como los relacionados con el nivel de desperdicios, son controlados y medidos, sobre la base de la experiencia de los empleados de Textil El Amazonas S.A.

1.3 Área comercial - Línea industrial y doméstica

Estas áreas constituyen los principales ejes del negocio. Son responsables directos de las relaciones con los clientes y del logro de los objetivos comerciales de la empresa. La fuerza de ventas tiene como misión mantener y generar nuevos nichos de mercado, así como fidelizar a los clientes. En los anexos 26 y 27, se muestra el proceso comercial y de toma de decisiones de Textil El Amazonas.

1.4 Área de Marketing

Esta es una de las principales áreas de la empresa, en la que se consolida la información necesaria para cuantificar lo que se va a producir. Las áreas comerciales (industrial y doméstica) informan sobre el total de ventas y los precios. Se analiza el mercado objetivo, los productos y servicios a ofrecer, la competencia, el comportamiento de los clientes y las estrategias de comunicación; las formas y mecanismos de envío de los productos a los clientes. Además, trabajan acciones concretas de publicidad y promoción (web, revistas semestrales, ferias de manualidades, y exposiciones y eventos de moda), con el objetivo de reflejar la mejor imagen empresarial y reconocimiento de marca.

1.5 Área de Administración y Finanzas

En esta área, se identifica las necesidades y fuentes de financiamiento y efectivo de la empresa. Además, es responsable de analizar la rentabilidad, y constituye el soporte administrativo de los diferentes procesos empresariales. El mayor detalle de las áreas de Administración, Producción y Operaciones, Marketing, Comercial, Administración y Finanzas será revisado en el organigrama de Textil El Amazonas S.A. (ver anexo 28).

2. Cadena de valor

«La cadena de valor empresarial o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final»

(Porter 1985). En los últimos años, llama la atención la internacionalización de la producción, lo que ha dado lugar a la aparición de «cadenas globales de valor» (Centro de Economía Internacional 2013), constituidas por sistemas de producción internacionales. Dichos sistemas han sido creados para maximizar la eficiencia en la producción, así como de áreas globales de investigación y marketing en las empresas. De esta forma, es posible que se localicen productos, procesos y funciones en diferentes países, y se logre beneficios por economías de escala, diferencia de costos, logística e innovación tecnológica.

Todo ello se realiza de acuerdo con las exigencias actuales de los mercados, lo cual da como resultado un impacto positivo en las propias economías de los países que intervienen en el proceso. Por ejemplo, una empresa transnacional americana que tiene su sede administrativa en EE.UU. realiza su investigación y desarrollo en Canadá, produce en México y China, utiliza insumos de la India, desarrolla su logística desde Polonia y vende a países europeos. A ello se debe agregar que sus servicios de postventa se dirigen desde Brasil y Malasia (Pittaluga 2013).

En ese sentido y con el objetivo de lograr ventajas competitivas sostenibles, presentamos la cadena de valor de Textil El Amazonas S.A.

Gráfico 2. Cadena de valor TEA



Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Análisis de Recursos y Capacidades – Matriz VRIO

La identificación de oportunidades y amenazas en una organización no es suficiente para identificar la ventaja competitiva de la misma. Es necesario, además, identificar factores internos, es decir, las fortalezas que determinarán si la organización cuenta con la recursos y capacidades necesarios para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. El Modelo VRIO –formulado por Barney– propone la evaluación de cuatro competencias empresariales, que contribuyen a considerar recursos y capacidades validando ciertas condiciones como valioso, raro, inimitable y organizado.

Tabla 9. Matriz VRIO Textil El Amazonas S.A.

Matriz VRIO (valioso, raro, inimitable, organizado)						
Recurso/Capacidad	Tipo	¿V?	¿R?	¿I?	¿O?	Implicancias competitivas
Recursos físicos						
Planta y equipos	Tangible	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Calidad de producto	Tangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Eficiencia operativa	Tangible	Sí	No	No	No	Desventaja competitiva
Servicios adicionales (teñido de hilos e hilados)	Tangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Materia prima	Tangible	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Medios financieros (capacidad de endeudamiento y generación de fondos)	Tangible	Sí	No	No	No	Desventaja competitiva
Recursos Humanos						
Formación y experiencia	Tangible	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Pasión por lo que se realiza	Intangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Adaptación y comunicación	Tangible	Sí	No	No	No	Desventaja competitiva
Lealtad y compromiso del personal	Intangible	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Recursos organizacionales						
Patentes	Intangible	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Marca de prestigio	Intangible	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Accesible, amigable y cercana a los clientes	Tangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Profesional, especializada y confiable	Tangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Creativa y moderna	Tangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Lealtad de clientes y proveedores	Intangible	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
<i>Know-How</i>	Intangible	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Determinación de la ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis VRIO realizado, podemos determinar las siguientes ventajas competitivas sostenibles, desarrolladas por la empresa Textil El Amazonas S.A.:

- La calidad de los productos de sus líneas industrial y doméstico elaborados con 100% algodón Pima.
- Los servicios complementarios ofrecidos –como teñido, desarrollo innovador de colores– a pedido de sus clientes, por tendencias y modas actuales, así como soporte técnico especializado.
- Pasión por lo que se hace en la empresa, lo cual se traduce en sentimientos positivos a través del desarrollo y elaboración de creaciones nuevas (acabados, desarrollos de color, entre otros). Esta particularidad de la empresa forma parte de la cultura de excelencia dentro de la organización, que con la práctica y la continuidad permitirá el logro de los resultados esperados.
- Ser accesible, amigable y cercana le permite a la empresa la fidelización de sus clientes; se torna un vínculo de negocios cordial y de estrecha relación a largo plazo.
- El profesionalismo, especialización y confiabilidad en el manejo de situaciones de negocios con clientes y proveedores, demostrados en su accionar responsable y honesto, permite establecer una buena reputación en el entorno empresarial. Incluso, puede ser utilizado como una estrategia publicitaria importante, como es el «boca a boca», desarrollo a cargo de la iniciativa voluntaria de los consumidores.

5. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta matriz nos permite resumir y evaluar las debilidades y fortalezas de las diferentes áreas de la organización, además de identificar la relación entre ellas. Se ha obtenido una puntuación ponderada de 2,31, lo cual refleja que la organización mantiene una posición interna débil.

Tabla 10. Evaluación de Factores Internos (MEFI) Textil El Amazonas S.A.

Factores internos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas				
F1	Disponibilidad inmediata de materia prima y de calidad.	0,05	3,00	0,15
F2	Óptima capacidad instalada: La planta de Textil El Amazonas S.A. en estaciones de mayor demanda brinda servicio las 24 horas del día.	0,05	3,00	0,15
F3	Gestión del negocio: Experiencia y <i>know-how</i> adquiridos en el tiempo.	0,06	4,00	0,24
F4	Imagen de la marca: TREN es símbolo de garantía para sus clientes.	0,05	4,00	0,20
F5	Protocolos de calidad a través de certificaciones internacionales: trabaja con la certificación Oeko-Tex.	0,06	4,00	0,24
F6	Alianzas estratégicas: Firma de convenio del uso de marca con la empresa American & Efird.	0,07	3,00	0,21
F7	Experiencia empresarial que permite disponer de un mayor conocimiento de la industria.	0,07	3,00	0,21
F8	Incremento de participación de mercado en el exterior. Concentración de sus exportaciones a países principalmente de Sudamérica, como Brasil, Ecuador y Colombia.	0,07	3,00	0,21
F9	Utilización de tecnología manufacturera avanzada y eficiente (de acuerdo con el alcance de la empresa en términos económicos).	0,09	3,00	0,27
Debilidades				
D1	Actualmente, se cuenta con un sistema ERP antiguo, el cual no permite disponer de la información en tiempo real, además de que genera algunas fallas y demoras.	0,05	1,00	0,05
D2	Entorno externo adverso: Pérdida de clientes producto de la crisis internacional y la importación de prendas de países asiáticos a precios subvaluados, lo cual es un obstáculo para la competencia.	0,05	1,00	0,05
D3	Deficiente gestión de procesos: Desorganización de los procesos internos no productivos (áreas administrativas y comerciales).	0,03	1,00	0,03
D4	Falta de liquidez: Limitada capacidad de inversión del empresario.	0,06	1,00	0,06
D5	Gestión comercial: Débil impulso en el área de ventas.	0,05	1,00	0,05
D6	Selección de personal: Falta de competitividad de los empleados.	0,04	1,00	0,04
D7	Desorden financiero: Intereses financieros onerosos, negociación de pago de planillas a plazos, débil gestión de flujos positivos de caja, maximización de utilidad, entre otros.	0,05	1,00	0,05
D8	Resistencia a los cambios: Demoras en los procesos de adaptación a los cambios.	0,03	1,00	0,03
D9	Problemas de comunicación dentro de la organización, vulnerable alineación de las áreas.	0,03	1,00	0,03
D10	Deficiente manejo de indicadores de productividad, basados solo en la experiencia, sin considerar patrones establecidos.	0,04	1,00	0,04
Total		1,00		2,31

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Objetivos generales

- Garantizar la vigencia y sostenibilidad de las operaciones de Textil El Amazonas en el próximo quinquenio
- Mejorar la gestión estratégica, administrativa y financiera de las respectivas gerencias
- Reestructurar los costos de la organización
- Mejorar el nivel de liquidez de la organización, manejo de los inventarios y *stocks*
- Reformular la estructura de la organización adaptándola a su actual realidad
- Lograr una gestión eficiente de los procesos de producción
- Enfocar y ampliar objetivamente la cobertura de ventas de la organización

2. Objetivos específicos

3.1 Objetivos estratégicos

- Reorganizar las áreas funcionales de la organización, focalizándose en aquellas que son responsables directas de los procesos *core* de la organización: Producción y Ventas, potenciándolas y enfocándolas en las dos principales líneas de productos a explotar: Teñidos e Hilos para Colchones
- Mantener los niveles de calidad en los procesos de teñido de los productos, los cuales han reportado –según informe al cierre de 2013– una aprobación del 99,71%
- Capitalizar la experiencia de la organización y la preferencia de sus clientes por sus productos de la línea de teñidos
- Redireccionar los recursos especializados para soportar la nueva línea de hilos para colchones
- Identificar las líneas de negocio que deben ser eliminadas producto del nuevo enfoque
- Desarrollar la integración de las áreas funcionales y de soporte para la mejora de la productividad y eficiencia
- Desarrollar la integración externa con proveedores y clientes, principalmente de los relacionados a las líneas de teñidos e hilos para colchones

3.2 Objetivos financieros

3.2.1 Área funcional financiera

- Incrementar los volúmenes de ventas totales en el orden de un 4% a 8% anual
- Incrementar las ventas en un 2% y 3% como resultado de las iniciativas planteadas en el las áreas funcionales de RR.HH., Operaciones y Marketing
- Disminución de los costos de operación de la empresa entre un 1% y 5%
- Reestructurar los niveles de liquidez de la empresa
- Capitalizar los activos disponibles de la organización
- Promover nuevas fuentes de apalancamiento interno de la compañía que no representen costos de financiamiento ni gastos innecesarios
- Alcanzar niveles aceptables de ROE y ROI comparados con los resultados históricos de la empresa
- Reducir la tasa de interés financiera que actualmente se está manejando en la empresa a través de una progresiva negociación efectiva con los bancos

3.2.2 Área funcional administración

- Establecer esquemas de negociación estratégicos con los principales proveedores y clientes, para acortar el ciclo de conversión de efectivo de la compañía
- Establecer políticas internas, mecanismos de control y procedimientos para el eficiente manejo financiero de la organización

3.2.3 Área funcional RR.HH.

- Reestructurar los esquemas de pago y beneficios de los empleados de la organización
- Revisar y mejorar los procesos de selección de personal, basándolos principalmente en modelos de competencias que favorezcan un adecuado y eficiente desempeño de las diferentes posiciones de la organización

3.2.4 Área funcional operaciones

- Estandarizar los sistemas de información y comunicación para un mejor manejo y control presupuestario

- Desarrollar e implementar herramientas de análisis y revisión de rotación de existencias, e identificar los de mayores márgenes para la empresa

3.2.5 Área funcional marketing

- Impulsar el crecimiento de las ventas de la empresa, a través de nuevos mecanismos de promoción y publicidad enfocados principalmente en las dos líneas de mayor potencial: teñidos e hilos de colchón
- Penetrar en nuevos mercados y/o segmentos desatendidos, estos son el nuevo mercado objetivo: empresas productoras de colchones de primer nivel y compañías textiles con altos estándares de calidad para la coloración de sus prendas o fibras

Tabla 11. Objetivos Funcionales: Metas y Plazos Textil El Amazonas S.A.

1. Área Funcional Financiera		
Objetivo	Propuesta-Meta	Plazo
Incrementar ingresos	* Incremento de los volúmenes de ventas totales en el orden del 4% a 8% anual	A partir del 1er. Año de iniciado el plan estratégico
Incrementar ingresos	* Incremento de los volúmenes de ventas en un 2% y 3% anual como resultado de las iniciativas funcionales de RRHH, Operaciones y Marketing	A partir del 3er. Año de iniciado el plan estratégico.
Reducción de costos	* Disminución de costos de operación de la empresa entre 1% y 5% anual	A partir del 3er. Año de iniciado el plan estratégico.
Aceptables niveles de rendimiento financieros	* Alcanzar niveles aceptables de ROE y ROI comparados con los resultados históricos de la empresa	A partir del 4to. Año de iniciado el plan estratégico.
Gestión de fuentes de financiamiento	* Reducir la tasa de interés financiera anual que actualmente maneja la empresa	A partir del 2do. Año de iniciado el plan estratégico.
Gestión y eficiencia de los activos	* Capitalizar los activos disponibles de la organización	A partir del 1er. Año de iniciado el plan estratégico
2. Área Funcional Administración		
Optimización de los ciclos de conversión	* Establecimiento de esquemas de negociación estratégicos con los principales proveedores y clientes para acortar el ciclo de conversión de la empresa	A partir del 1er. Año de iniciado el plan estratégico
Manejo financiero de la organización	* Establecimiento de políticas internas, procedimientos y mecanismos de control para lograr eficiencia en el manejo financiero de la compañía	A partir del 1er. Año de iniciado el plan estratégico
3. Área Funcional RR.HH.		
Establecimiento de esquema de pagos y beneficios de los empleados	* Reestructuración de los esquemas de pagos y beneficios de los empleados de la compañía	A partir del 1er. Año de iniciado el plan estratégico
Adecuada selección de competencias en la organización	* Mayor eficiencias en los procesos de selección de la empresa, de modo que el buen desempeño de los empleados se vea reflejado en cifras positivas para la empresa	A partir del 2do. Año de iniciado el plan estratégico.
4. Área Funcional Operaciones		
Manejo presupuestario	* Estandarización de los sistemas de información y comunicación para un eficiente manejo y control presupuestario	A partir del 2do. Año de iniciado el plan estratégico.
Mayores márgenes	* Desarrollo e implementación de herramientas eficientes de análisis y rotación de existencias para incrementar los márgenes para la compañía	A partir del 1er. Año de iniciado el plan estratégico
5. Área Funcional Marketing		
Crecimiento de ventas	* Establecer nuevos mecanismos de promoción y publicidad para impulsar el crecimiento de las ventas	A partir del 1er. Año de iniciado el plan estratégico

Fuente: Elaboración propia, 2014

Capítulo VI. Formulación de estrategia

1. Propuesta de misión, visión

En la actual coyuntura atravesada por Textil El Amazonas, el sector –a nivel global– está siendo golpeado fuertemente por la industria China; y, en un contexto local, la producción del principal insumo de la compañía –como es el algodón– se está contrayendo cada vez más, lo cual se evidencia en la disminución de las hectáreas cultivadas de esta materia prima (Grupo Agronegocios 2013). De este modo, se encarece el precio de los hilos (producto final de TREN). A ello se debe sumar la actual situación financiera que atraviesa la compañía. En este esquema, es imperativo que la organización reformule tanto su misión y visión por el cambio en su entorno y el manejo de las expectativas tanto a mediano como a largo plazo, además consideramos que tanto la misión como la visión no han sido revisados y actualizados en los últimos años, incluso cuando la misión pueda permanecer vigente en el tiempo, los objetivos particulares van cambiando.

El objetivo de la nueva misión y visión es sentar las bases necesarias para la implementación de las nuevas estrategias que planteará el presente plan estratégico.

1.1 Visión y misión

De acuerdo con la visión, se apunta a ser la empresa textil líder especializada en los procesos de coloración de las fibras así como en la comercialización de sus líneas de costura y tejido, para los principales confeccionistas locales e internacionales. A partir de ello, será reconocida por el excelente servicio a sus clientes, el desarrollo profesional ofrecido a sus colaboradores y su positiva contribución con la sociedad y el medio ambiente. En línea con la misión, se atenderá las necesidades de alta disponibilidad de insumos y gama de colores de fibras sintéticas y naturales para los principales confeccionistas de las más renombradas marcas mundiales y locales.

2. Matriz FODA cruzado

Al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Textil El Amazonas S.A. y con la premisa de formular nuestra estrategia central, hemos diseñado la matriz FODA cruzado de la empresa.

Tabla 121. Matriz FODA cruzado Textil El Amazonas S.A.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Impulsar la venta de hilos en la industria de colchones; este insumo es más resistente al peso, demuestra mayor flexibilidad, evita alergias e irritación de la piel a diferencia de las confeccionadas con insumos sintéticos. (F1,F5,O1)	Atender segmentos de alto valor agregado y exclusividad, interesados en productos de alta calidad.(F1,F4,A1,A2,A3,A4)
Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con empresas locales y transnacionales líderes en el mercado de insumos para la industria textil, impulsando principalmente el servicio de teñido de hilos.(F3,F6,F7,O2,O3)	Desarrollar nuevos mercados locales y regionales, enfocándose en países de Sudamérica que no se hayan visto grandemente afectados por la crisis internacional.(F3,F5,F8,A6)
Aprovechar las modas y tendencias actuales a nivel nacional e internacional para una mayor participación de mercado.(F9,O4)	Convertirse en la mejor opción entre las empresas proveedoras de sus insumos textiles que buscan calidad , especialización y garantía. (F1,F3,F4,F5,F7,F9,A1,A2,A3)
Aprovechar la creación y mejoramiento de la infraestructura portuaria del país, así como la capacidad y utilización de tecnología óptima como mecanismos impulsores de las ventas. (F2,F8,F9,O5)	Relanzar los insumos para manualidades (lanas, hilos para bordar y accesorios) que permitan el desarrollo de la creatividad y la generación de ingresos propios para los clientes.(F3,F4,A7)
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Participación en ferias internacionales y eventos del sector textil; como medio de promoción, mercadeo y comunicación claves para la captación de nuevos clientes locales e internacionales.(D2,D5,O1,O3)	Diversificación de productos de tal forma que se pueda minimizar el impacto de la oferta asiática. Debemos hacer frente a la competencia con productos creativos, de marca e imagen para los mercados que compran menores volúmenes pero que están dispuestos a pagar por productos de especial calidad.(D2,D5,A1,A4,A5)
Aprovechar los acuerdos internacionales vigentes como mecanismo de captación y penetración de nuevos mercados.(D2,D5,O2,O3,O4)	Adaptarse más fácilmente a las tendencias actuales del mercado y capacitar al personal para responder a las nuevas exigencias del mismo.(D1,D3,D6,D8,D10,A5,A6)
Aprovechar las nuevas tendencias de la moda del sector confecciones peruano, admirado tanto por la calidad de los insumos como por sus diseños.(D2,D3,D5,O4)	Impulsar los diferentes canales de distribución de la empresa: tiendas, vendedores corporativos, páginas web, centrales telefónicas, entre otros.(D3,D5,D7,A2,A3)
Desarrollar convenios con gremios e instituciones vinculadas al sector que puedan brindar un mayor grado de especialización para la empresa alcanzando mayores niveles de competitividad.(D3,D5,D6,D8,D10,O1,O3)	Repotenciar el sistema ERP de la empresa para lograr una mayor precisión y eficiencia en la información de los procesos contables, financieros, de tesorería, producción, gestión de clientes, proveedores y de RRHH. La explotación efectiva de esta información contribuirá a mejorar la competitividad y la obtención de mejores resultados.(D1,D3,D4,D9,D10,A1,A2,A3,A5)
Mejora en los procesos internos de comunicación, los empleados comprenderán mejor su función, compromiso requerido y responsabilidad como parte fundamental en la generación de valor de la empresa.(D1,D3,D9,O1,O4)	

Fuente: Elaboración propia, 2013

3. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea)

Tabla 12. Matriz Posición Estratégica Textil El Amazonas S.A.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortalez financiera (FF)		Estabilidad ambiental (EA)	
ROA	1	Avance de la tecnología en el sector	-2
ROE	1	Tasa de inflación	-2
Endeudamiento	2	Variabilidad de la demanda	-4
Liquidez	3	Rango de precios de los productos que compiten	-5
Capital de trabajo	5	Barreras de entrada al mercado	-5
Riesgo del giro de negocio	3	Presión de competencia	-5
		Facilidad para salir del mercado	-3
		Elasticidad de precios de la demanda	-5
		Riesgo implícito del negocio	-3
Total	15	Total	-34
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza del país (FP)	
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	3
Calidad de los productos	-1	Estabilidad política	4
Lealtad de los clientes	-1	Estabilidad económica	5
Conocimiento tecnológico	-2	Conocimiento tecnológico	5
Integración vertical	-3	Utilización de recursos	4
Sobrecostos laborales	-3	Facilidad de ingreso al mercado	1
Sobrecostos logísticos	-3	Productividad, utilización de la capacidad	3
Total	-16	Total	25

Conclusión:			
Promedio estabilidad ambiental =	-3,78	Promedio fortaleza del país =	3,57
Promedio ventaja competitiva =	-2,29	Promedio fortaleza financiera =	2,50

Dirección del vector:

Eje X	-0,21
Eje Y	0,21

de mayor eficiencia y generación de valor de sus activos. De igual modo, se necesita una adaptación de su estructura orgánica al contexto actual, y que reenfoque rápidamente el movimiento de recursos de las líneas ineficientes a aquellas que generen mayores márgenes, así como la búsqueda de nuevos mercados.

En los anexos 29, 30 y 31, se muestran los resultados que se producirían si no se planteara e implementara un plan estratégico para TEA. Para ello, también, se han realizado estimaciones de la probable demanda de los próximos 5 años (2014-2018), utilizando un modelo de Regresión Múltiple Lineal (ver anexo 32).

Capítulo VII. Selección de la estrategia

Es un hecho que la situación actual de Textil El Amazonas S.A. la ubica en el tercer cuadrante de la matriz de la gran estrategia: se desarrolla en una industria de lento crecimiento y con una posición competitiva bastante debilitada. De acuerdo con ello, el presente estudio plantea una estrategia combinada que implica los siguientes puntos:

- Reducción o atrincheramiento
 - Decremento progresivo de los costos de ventas y gastos financieros
 - Reducción o redireccionamiento de los activos de mayor costo o con menor aporte de valor a la operación de la empresa
 - Desactivación gradual de aquellas líneas de productos y/o productos ineficientes
 - Reducción programada y sistemática de la estructura orgánica de la compañía, que se adapte al contexto enfrentado actualmente

- Diversificación concéntrica
 - Búsqueda de productos nuevos y estrategias para repotenciar servicios complementarios relacionados estrechamente con los productos y servicios ya ofertados: El planteamiento en este frente es ingresar a nuevos mercados con nuevos productos para incrementar las ventas y la participación de mercado.
 - Impulsar la sinergia entre todas las áreas de la organización.

Capítulo VIII. Las estrategias funcionales

1. Iniciativas para la estrategia de administración

La actual situación de Textil El Amazonas, reflejada en los EE.FF. de los últimos diez años, deja claro que la gestión de la misma no ha podido combatir los embates de la actual crisis global del sector, además de su propia problemática interna. En ese contexto, el reciente fallecimiento del dueño y fundador de la compañía propicia un escenario favorable al cambio. Invita a que la nueva generación de dueños tenga la oportunidad de probar nuevas fórmulas y estrategias acordes con la situación actual de la compañía y al contexto general en que se encuentra actualmente el sector, que le permitan remontar su compleja situación actual.

En este sentido, el establecimiento de un nuevo y eficiente gobierno corporativo se hace necesario y evidente ante la prerrogativa de mantener la vigencia y buscar recuperar la competitividad de la compañía. Ello es aun más urgente si uno de los objetivos es que estos aspectos sean consistentes y sostenibles en el corto, mediano y largo plazo.

Para las estrategias planteadas que se desarrollarán en el presente plan estratégico, se sugiere mantener la estructura organizacional por funciones. Sin embargo, son necesarios el reordenamiento y consolidación de algunas áreas, en concordancia con los requerimientos de eficiencia y productividad buscados, así como el soporte requerido para la reducción de los costos y gastos.

- Para el primer año, se plantea que la Gerencia General, la de Administración y Finanzas sean asumidas por nuevas contrataciones. Con esto, se busca potenciar y empoderar ambas posiciones para que se enfoquen, la primera, en definir y proyectar el rumbo para los siguientes cinco años; y la segunda, en equilibrar las demandas y recursos necesarios para lograr este encaminamiento.
- El área de Producción y Operaciones será liderada por un Gerente de Operaciones, que reemplazará a la actual Jefatura de Producción y Operaciones, quien a su vez reportará directamente a la nueva Gerencia General.
- A la Gerencia General, también, le reportará directamente –posterior a su incorporación– un Gerente Comercial y de Ventas, quien asumirá la dirección de las coordinaciones de la línea industrial, la línea doméstica y la coordinación de Marketing (ver anexo 33). Se planteará como procedimiento y política la rotación mínima anual,

con el objetivo de que cada vendedor de la fuerza de ventas esté totalmente familiarizado con las diferentes zonas geográficas comerciales y sus respectivos clientes. La finalidad de este procedimiento es que la fuerza de ventas pueda también potenciar sus conocimientos y habilidades en beneficio de las otras líneas de productos y zonas de ventas. Se espera con esto aportar en el incremento de las ventas, puesto que en el tiempo contarán con las habilidades necesarias para manejar nuevos mercados y productos.

- En el área de TI, en el primer año, se formularán y ejecutarán solo dos grandes proyectos. El primero estará orientado a la construcción del portal comercial de la compañía (Gestión Comercial Efectiva), que trabajará en coordinación con Marketing y los coordinadores comerciales. Su objetivo es el seguimiento y soporte de las ventas, y proporcionar información relevante para la toma de decisiones. El segundo apuntará a la implementación de una central de Telemarketing, que será soportada por dos teleoperadoras; y será el paso inicial para la implementación en el tercer año de una línea adicional, responsable de los procesos de servicio al cliente. Para esto, se contratarán analistas, programadores, expertos en bases de datos y consultores para cada iniciativa. Estos trabajarán bajo la modalidad de servicios no personales (recibos por honorarios) y por la duración de cada proyecto.
- En el segundo año, TI mejorará el módulo logístico del ERP a través de la explotación de data histórica de más de diez años de antigüedad. El objetivo de generar información predictiva y de inteligencia de negocio, que permita aprovechar tendencias, patrones de consumo y pedido, trazabilidad de los costos, entre otros informes. Ello estará orientado a proveer de información oportuna y confiable a la Alta Gerencia para el sostenimiento y mejora de la estrategia de crecimiento planteada.
- Asimismo, durante el segundo año, TI llevará a cabo dos proyectos con los principales bancos del país (BCP y BBVA) para implementar aplicativos de pago electrónico para facilitar los pagos, agilizar los mismos, así como proveerlos de la seguridad respectiva.
- La Gerencia Comercial tiene el encargo de la implementación de un *Show Room* para el segundo año de ejecución de este plan, el cual se llevará a cabo en las actuales instalaciones de la compañía. Esta implementación será asistida por la Coordinación de Marketing.

2. Iniciativas para la estrategia de marketing

2.1 Marketing Operativo: las siete P

2.2.1 Plaza

Se busca potenciar el uso de canales de distribución no utilizados hasta el momento. En ese sentido y con la finalidad de alcanzar las metas propuestas por el presente plan estratégico, se reforzarán los canales electrónicos y de Telemarketing. Para esto, con el apoyo de la jefatura de sistemas, se redefinirá la página web de la organización, y se la convertirá en un portal de comercialización. De otro lado, inicialmente, para soportar un pequeño departamento de Telemarketing, se contratarán dos teleoperadoras que se encargarán de este canal. En esta iniciativa, se incluirán principalmente a la línea de teñidos y color, así como a la nueva línea de hilos para colchones, las mismas que serán explicadas más adelante. Ambos serán los únicos proyectos grandes que gestionará el área de sistemas por los primeros doce meses de ejecución de este plan.

En cuanto a los vendedores de la zona central y sur del país, se les dará el encargo de potencializar la sublínea de accesorios y suministros que tiene la compañía. Estas regiones, tradicionalmente, desarrollan actividades del orden textil; y es allí donde se ha identificado que es posible desarrollar este mercado. De hecho, estos clientes actualmente prefieren venir a Lima para adquirir ellos mismos sus productos.

2.2 Precio

Textil El Amazonas mantiene una estructura de costos y gastos considerablemente alta; por eso, las acciones y lineamientos orientados a la reducción de ambos serán determinantes. El trabajo coordinado de la Gerencia de Administración y Finanzas con sus jefaturas dependientes tiene el encargo de realizar una reducción paulatina de los costos en tres puntos porcentuales desde el inicio del plan hasta el final del quinto año. Mientras, en el caso de los gastos de Administración y de Ventas, se plantea mantenerlos en 10% y 13% respectivamente; es decir, se enfocará en evitar su crecimiento. Para el tercer y cuarto año del plan, se estima un incremento del 2% en las ventas, y un 3% al final del mismo, como consecuencia de los resultados esperados de la aplicación del plan y sus estrategias. El reto es la eficiencia.

2.3 Producto o servicio

La nueva Gerencia de Comercialización y de Ventas tiene la ardua tarea de identificar aquella demanda insatisfecha de la cartera actual. Asimismo, esta Gerencia tiene el encargo de acercar nuestros productos a aquellos clientes que prefieren a la competencia, a través de la identificación de aquellos elementos que hacen que los prefieran a ellos en lugar de nosotros. Trabajar en el establecimiento de nuevos convenios y alianzas con marcas y fabricantes de nivel mundial –sobre todo, en el ámbito del color– será una tarea coordinada con las Gerencias Comercial y de Ventas, de Operaciones y de Producción.

En una apuesta agresiva, se plantea –en el primer año– convertir todas las líneas de productos a la marca TREN. Esto tiene el objetivo de aprovechar la calidad, el prestigio y trayectoria de esta marca, de modo que sea posible reposicionar los productos en los mercados perdidos y penetrar en los aún no alcanzados. Esta iniciativa será asistida por la Coordinación de Marketing, en un plazo no mayor de tres meses para preparar el relanzamiento con el soporte técnico y administrativo respectivo.

2.4 Promoción

Es trascendental difundir a nuestros clientes y el mercado las características y atributos de nuestros productos y servicios. Como empresa socialmente responsable, se plantea la realización de una campaña corporativa para los cinco años de duración del presente plan. La misma se intensificará durante los dos primeros años. Esta se centrará en el establecimiento de alianzas a nivel nacional con instituciones educativas de formación técnica que impartan los programas de capacitación en costura y bordados, principalmente, cenecapes y asociaciones culturales, como la peruano-japonesa o la peruano-china. A partir de ello, se busca participar de la formulación de cursos, y proveer de insumos y técnicas en las que se utilicen nuestros productos. Cursos similares en asociaciones de madres y ONG dirigidos a la mediana y pequeña empresa ayudarán a la difusión regional de nuestros productos y servicios.

2.5 Personas

La experiencia capitalizada por un grupo considerable de empleados de Textil El Amazonas S.A. próximos a pasar a retiro por cumplimiento de años de servicio constituye un activo para la organización, importante a preservar. En este sentido, se asegurará una adecuada transferencia

de información generacional. La misma deberá estructurarse de tal forma que asegure el aprovechamiento y comprensión de los conocimientos y técnicas valiosos conjuntamente con los nuevos procedimientos y tendencias actuales del sector. La eficiencia en estos procesos es pilar de la sostenibilidad del crecimiento esperado.

2.6 Procesos

Se plantea la mejora continua del proceso clave de la compañía: producción. Se buscará siempre la minimización de las pérdidas y el desperdicio, y la optimización de los costos y gastos relacionados. La generación de una base de datos corporativa, como parte de las funcionalidades del Portal Comercial a implementar, permitirá una mayor especialización en mantener y mejorar las paletas de colores de los principales clientes. Así, se mejorará la disponibilidad y tiempo de respuesta a los mismos, optimizará los procesos de fabricación y de pruebas, así como los de logística, lo cual también mejoraría el tiempo de envío/entrega de nuestros productos.

2.7 Servicio al consumidor

La mejora de los servicios y productos constituirá una búsqueda constante y proactiva para Textil El Amazonas, de modo que sea posible brindar un adecuado soporte a sus productos y generar en el futuro nuevos servicios relacionados y complementarios para establecer relaciones duraderas y sólidas con sus clientes. Se apunta al mejoramiento de las instalaciones actuales y la implementación de un *Show Room* para la exhibición y demostración de los productos y servicios.

3. Iniciativas para la estrategia de operaciones

En este frente, se plantea diseñar estrategias para dinamizar y repotenciar las actividades, recursos y capacidades operativas, con el objetivo principal de incrementar sus ingresos y rentabilizar sus operaciones. La puesta en marcha de estas iniciativas dependerá de la Dirección General, bajo la premisa de integrarlas con la estrategia corporativa. Ello genera un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía. En este marco, se apuntará a desarrollar las siguientes iniciativas:

- La Gerencia de Administración y Finanzas pondrá en práctica reuniones quincenales de «Mejora Continua» (organización informal) entre las distintas unidades. De este modo,

se generará información actualizada de las áreas, que favorecerá la reducción de los tiempos de entrega de los pedidos y/o incumplimiento. Todas las unidades estarán alineadas y podrán conciliar los números de pedidos, capacidad instalada, disponibilidad de suministros, entre otros. La implementación de esta iniciativa se realizará desde el primer año del presente plan.

- Promover la creación de un nuevo catálogo de productos autorizados: dicho catálogo deberá de ser presupuestado y aprobado por la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Comercial. Con ello, lo que se busca es que el portafolio de productos que ofrece la empresa esté conformado por aquellos productos de alta rotación y/o con márgenes positivos. Esta iniciativa se llevará a cabo en el primer año de iniciado el plan estratégico.
- El área Comercial, conjuntamente con Finanzas y Producción, establecerán en consenso reglas para vender únicamente productos con desplazamiento garantizado en la compañía. En función de ello, se recomienda que cada vendedor tenga la información del comportamiento histórico de los productos, por lo menos, una vez cada año. Además, se debe conocer los objetivos presupuestados de utilidad y rotación de cada producto.
- También, se planteará la metodología I.Q.R., que permite a la compañía conocer las cantidades –en unidades o en dólares– que mantienen un movimiento regular y son consideradas de calidad, y aquellos productos de lento movimiento y/u obsoletos. De igual modo, se recomienda estudiar y analizar los valores del sector para establecer objetivos inmediatos y/o correcciones de las deficiencias ubicadas. Ambas iniciativas se llevarán a cabo en el primer año de iniciado el plan estratégico.

4. Iniciativas para la estrategia de RR.HH.

Estas iniciativas partieron de la necesidad de evitar resultados imprevistos, desgaste, desaprovechamiento de talento humano y baja motivación del personal, lo cual afecta la productividad de los empleados y –por consiguiente– la disminución o pérdida de eficiencia de la organización. De acuerdo con lo antes expuesto, podemos determinar las siguientes iniciativas a trabajar:

- En coordinación con la Gerencia de Administración y Finanzas, se formulará un plan y cronograma de retiros para los próximos cinco años (esta medida fue revisada en las iniciativas de administración). Ello se llevará a cabo con el objetivo de asegurar una

adecuada transferencia de información a las nuevas generaciones de la organización, una honorable transición al retiro de los colaboradores, así como el aseguramiento de los recursos económicos y financieros necesarios para cumplir paulatina y ordenadamente con las obligaciones generadas por los procesos de liquidación de estos colaboradores.

- Se rediseñará, revisará y actualizará anualmente el *Manual de Organización y Funciones* (MOF) de la empresa. El MOF se convertirá en la base para determinar formalmente las escalas salariales, indicadores de desempeño y crecimiento profesional de los empleados (líneas de carrera). Esta iniciativa se llevará a cabo en el segundo año de iniciado el plan estratégico, con la colaboración de todas las áreas de la organización.
- Con la conformidad de la Gerencia General y por recomendación del equipo que está encargado de la presentación e implementación del presente plan estratégico, se contratará a una empresa consultora que lleve a cabo un sistema evaluativo de competencias por puesto, y cuyo desarrollo se realizará de manera progresiva en el lapso de tres meses. De acuerdo con los resultados obtenidos, se implementarán programas formativos de desarrollo de talento y competencias, así como de cursos de actualización recomendados por la consultora. Los mismos se desarrollarán en el transcurso de los siguientes seis meses después de haber obtenido los resultados de la evaluación del personal.

Luego, se realizarán nuevas evaluaciones; y, de persistir las mismas deficiencias, se reubicarán a las personas en puestos de acuerdo con el perfil. En caso contrario, estas serán desvinculadas de la organización en los mejores términos y condiciones laborales, sin afectar el clima laboral, el orden organizativo interno y el equilibrio financiero de la compañía. Para ello, se deberá contar con el soporte financiero que permita cubrir las liquidaciones. Además, se realizará una evaluación del costo que conlleva la desvinculación de un empleado y el beneficio que implicaría su retiro (costo-beneficio). Todo este proceso se calcula que culminará en un plazo no mayor a veinticuatro meses.

- Se establecerá una política remunerativa de acuerdo con la significancia de la unidad funcional a la cual pertenece el empleado, se considerará si es personal de confianza, grado académico, estudios realizados recientemente, tiempo de servicio y resultados alcanzados dentro de la organización. Esta iniciativa se llevará a cabo en el segundo año de iniciado el plan estratégico.
- Se trabajarán indicadores de desempeño por puesto, que serán desplegados a nivel gerencial, comercial y operacional. Estos indicadores permitirán manejar información cuantitativa de los resultados esperados, facilitarán tendencias lógicas y analíticas de la

productividad de los empleados, las mismas que servirán de base para el establecimiento de metas en el mediano y largo plazo. Esta iniciativa se llevará a cabo en el segundo año de iniciado el plan estratégico. Se plantea, adicionalmente, que –al cuarto año– tanto la Gerencia General como la de Tesorería y Finanzas evalúen la factibilidad del pago de incentivos para la planilla fija de la empresa, una vez que superen el 100% de sus indicadores.

- El crecimiento profesional será promovido por los méritos obtenidos y en función de la formación, experiencia y resultados alcanzados desde el primer año del presente plan y de acuerdo con el requerimiento de la nueva estructura organizativa de la empresa. Este sistema de promociones facilitará la mejora de eficiencia en el trabajo así como la motivación del personal.

En Textil El Amazonas S.A., existe personal que desempeña las mismas funciones organizativas por períodos de hasta veinte años. Ante este escenario, se plantea incentivar la rotación del personal, lo cual permitiría que los empleados interactúen continuamente y aporten en las distintas áreas con nuevas ideas, talentos y conocimientos. Además, ello prepararía a las personas para que puedan ocupar nuevos cargos en un futuro.

5. Iniciativas para la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial

Para abordar, esta estrategia, tomaremos en cuenta tres aspectos: la cadena de suministros, el ambiente interno de la empresa y, finalmente, el producto que se comercializa. A partir de ello, entre las iniciativas de RSE, podemos detallar las siguientes:

- Considerando la fuente de suministros, se plantea la evaluación y revisión periódica de los proveedores autorizados de materiales y tintes, para lo cual se solicitará certificaciones que acrediten la sostenibilidad ambiental. Actualmente, Textil El Amazonas S.A. trabaja con la certificación OEKO TEX, que garantiza su compromiso con el medio ambiente. Esta iniciativa será implementada a partir del primer año de iniciado el presente plan estratégico.
- Al interior de la organización, se plantea la promoción de programas de voluntariado a cargo del personal de la empresa. El programa llevará el nombre de «Un lazo de colaboración entre TREN y la comunidad». Sus actividades se desarrollarán cuatrimestralmente a partir del segundo año de iniciado el plan, y será dirigido por cada Gerencia, de acuerdo con una programación previamente aprobada. Entre las

actividades del programa, se realizarán visita a los asilos, hospitales, cárceles, centros de formación técnica, comunidades rurales, entre otros.

- Respecto al producto, se fomentará la participación activa de representantes de Textil El Amazonas en foros sectoriales. A partir de estos, se analizará la realidad del sector, las oportunidades y amenazas, se validarán y plantearán nuevos objetivos. Asimismo, se podrá compartir experiencias en el rubro, que permitan un óptimo desarrollo de la cadena.

Resaltamos que estas iniciativas no demandarán inversión financiera alguna, sino una participación activa de la comunidad, soportada por tiempo y esfuerzo de parte del personal de la empresa.

6. Iniciativas para la estrategia de finanzas

La implementación de las iniciativas antes detalladas y de cualquier otra que pueda planificar o emprender Textil El Amazonas S.A. plantea la necesidad de recursos. En ese sentido, el primer gran desafío a enfrentar es la generación y/u obtención de financiamiento, el mismo que será explicado a continuación:

- Potenciar la sublínea de teñidos: Esta línea es parte principal de la actual ventaja competitiva de Textil El Amazonas. El objetivo es aprovechar al máximo la capacidad instalada con la que se cuenta, y ofertarla a confeccionistas interesados en la carta de colores de TEA, su rapidez para la obtención de patrones de color y la calidad del producto final. El mercado objetivo está compuesto por las cinco compañías que ocupan del quinto a décimo puesto en el ranking; se trata de compañías con mayor crecimiento exportador del sector textil y se plantea un crecimiento paulatino anual del 5% para esta línea.
- Incursionar en la comercialización de hilos para colchones en el país: Debemos destacar que este rubro pertenece al subsector muebles en el Perú. Este, en el último trimestre de 2014, ha experimentado un incremento del 5,4% respecto al año anterior (Diario Gestión 2014). Con esto, la empresa se estaría abriendo mercado en un nuevo sector productivo. En este caso, el mercado objetivo se compone por las 4 primeras empresas con mayor facturación de 2013 en el sector, y que están dispuestas a pagar precio por calidad. Esta nueva línea estaría dentro de la línea industrial de Textil el Amazonas S.A.

Dentro de este marco, se plantea una participación del 30% del mercado potencial de colchones y un crecimiento progresivo de las ventas del 5% anual.

Cabe anotar que ambas iniciativas se llevarán a cabo en el primer año del presente plan. A partir del segundo año del plan y luego de culminar un proceso interno de saneamiento de la propiedad, se plantea desarrollar las siguientes iniciativas:

- El alquiler de 2000 de los 24.000 metros cuadrados que tiene el local principal de la compañía. Esta es una medida que no se había considerado antes, debido a la negativa de la anterior Gerencia a considerar el alquiler o venta de parte de las instalaciones de la compañía. Cabe resaltar que, actualmente, la compañía ocupa con holgura un 50% del área total. La zona donde se encuentra ubicada Textil El Amazonas es la principal zona industrial de Lima, y estudios preliminares determinan que el metro cuadrado en alquiler oscila entre US\$ 20 y US\$ 60, mientras que para la venta fluctúan entre los US\$ 800 y US\$ 5000. A partir de ello, se espera alquilar el inmueble a un valor de US\$ 30,00 por m². Actualmente, existe una alta demanda por estas locaciones, debido a su ubicación y zonificación. Se han iniciado negociaciones con –por lo menos– tres compañías interesadas en esta oferta. Se plantea un contrato de alquiler de duración de tres años, sin opción a renovación, como un instrumento de apalancamiento frente al limitado acceso al recurso financiero de parte del sistema bancario, mientras se empiezan a evidenciar los resultados de las iniciativas del presente plan.
- Renegociar y reducir los costos de las deudas financieras que mantiene la empresa a un 0,5% menos por año: Ello se realizará con el soporte de las nuevas iniciativas comerciales detalladas previamente, las cuales se verán reflejadas en el incremento de ingresos producto de las ventas y del ingreso por concepto de alquiler.

7. Iniciativas para la estrategia de contingencia

La posición que, actualmente, ostenta Textil El Amazonas plantea indudablemente un gran reto para el equipo gerencial que asumirá la gestión y ejecución del presente plan estratégico. Sin embargo, existen factores externos que pueden direccionar el rumbo de la organización en el sentido contrario al esperado. De ser ese el caso, se plantea lo siguiente:

- Si en el transcurso y evaluación de los cuatro primeros años de ejecución del presente plan estratégico se evidencia que la actual tendencia al declive no se revierte, se recomienda evaluar la liquidación de la empresa.
- La acumulación histórica de diez años de pérdida, sumada al fracaso de la ejecución parcial del presente plan estratégico, indicarían que la organización –a pesar de sus esfuerzos, iniciativas y cambios– ha perdido su capacidad para hacer frente a un contexto bastante complejo, adverso y sumamente competitivo.
- No se recomienda la liquidación de activos fijos, como el inmueble, para tratar de remontar la problemática que estuviera atravesando en este contexto la compañía.

Esta propuesta será elevada al Directorio y Gerencia General, donde mantendrá su carácter contingente, para que sea evaluada –en ese sentido– cuando la situación y contexto lo ameriten.

8. Valorización y análisis de las estrategias

A continuación, se presenta la valorización de los resultados obtenidos a partir de la simulación de ejecución de las diferentes iniciativas que componen el presente plan. Ello incluye una validación de escenarios, el impacto positivo producto de los resultados esperados, así como un análisis comparativo que abarca un desglose contable/financiero de la aplicación y no aplicación de estas iniciativas.

Tabla 144. Balance General Proyectado 2014 – 2018 / TEA, incluye estrategia

Activo corriente	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Efectivo y equivalente de efectivo	454.281	525.254	534.337	549.343	569.907	595.692
Cuentas por cobrar comerciales	5.418.442	6.264.968	6.373.315	6.552.301	6.797.578	7.105.122
Terceros		0	0	0	0	0
Compañías relacionadas		0	0	0	0	0
Otras cuentas por cobrar	3.090.023	3.572.779	3.634.567	3.736.639	3.876.515	4.051.901
Terceros		0	0	0	0	0
Compañías relacionadas		0	0	0	0	0
Existencias	9.193.649	10.629.977	10.813.813	11.117.505	11.533.675	12.055.495
Gastos pagados por anticipado	103.272	119.406	121.471	124.883	129.557	135.419
Total activo corriente	18.259.667	21.112.384	21.477.504	22.080.670	22.907.233	23.943.629
Activo no corriente						
Inmuebles, maquinarias y equipo (neto)	22.029.071	25.470.683	25.911.177	26.638.857	27.636.049	28.886.392
Intangibles (neto)	2494	2884	2934	3016	3129	3270
Activo diferido por impuesto a la renta	2.037.168	2.355.436	2.396.171	2.463.464	2.555.681	2.671.308
Total activo no corriente	24.068.733	27.829.003	28.310.281	29.105.337	30.194.859	31.560.970
Total activo	42.328.400	48.941.386	49.787.785	51.186.007	53.102.092	55.504.598

Pasivo corriente	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Parte corriente de obligaciones financieras	3.603.272	4.166.213	4.238.264	4.357.290	4.520.400	4.724.917
Cuentas por pagar comerciales	3.652.161	4.222.740	4.295.768	4.416.409	4.581.732	4.789.024
Terceros		0	0	0	0	0
Otras cuentas por pagar	3.205.114	3.705.850	3.769.940	3.875.814	4.020.900	4.202.818
Terceros		0	0	0	0	0
Compañías relacionadas		0	0	0	0	0
Total pasivo corriente	10.460.547	12.094.803	12.303.972	12.649.513	13.123.031	13.716.759
Pasivo no corriente						
Obligaciones financieras a largo plazo	12.156.061	13.076.380	13.302.525	13.676.108	14.188.057	14.829.969
		0	0	0	0	0
Otras cuentas por pagar a largo plazo	1.992.607	2.303.913	2.343.757	2.409.578	2.499.778	2.612.876
Pasivo diferido por impuesto a la renta	2.336.941	2.702.042	2.748.772	2.825.967	2.931.754	3.064.396
Total pasivo no corriente	16.485.609	18.082.336	18.395.054	18.911.654	19.619.588	20.507.241
Total Pasivo	26.946.156	30.177.139	30.699.027	31.561.167	32.742.620	34.224.000
Patrimonio Neto						
Capital social	20.627.142	23.849.730	24.262.191	24.943.561	25.877.292	27.048.063
Acciones de inversión	40.772	47.142	47.957	49.304	51.150	53.464
excedente de revaluación	2.366.036	2.735.683	2.782.994	2.861.151	2.968.254	3.102.548
Reserva legal	631.679	730.367	742.998	763.864	792.458	828.311
Resultados acumulados	-8.283.385	-8.598.674	-8.747.381	-8.993.039	-9.329.683	-9.751.787
Total Patrimonio	15.382.244	18.764.247	19.088.758	19.624.840	20.359.472	21.280.599
Total Pasivo y Patrimonio	42.328.400	48.941.386	49.787.785	51.186.007	53.102.092	55.504.598

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 155. Estado de Resultados Proyectado 2014 – 2018 / TEA, incluye estrategia

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas netas	24.560.878	29.080.809	30.278.317	31.842.730	33.775.541	36.077.989
Incremento de ventas por la estrategia			0	605.566	636.855	1.013.266
Ventas proyecto (teñidos + hilos colchones)		1.240.598	1.302.628	1.367.759	1.436.147	1.507.954
Costo de ventas	18.394.361	22.246.819	23.162.913	24.041.261	25.162.778	26.517.322
CV proyecto		942.489	989.614	1.039.095	1.091.049	1.145.601
Ganancia bruta	6.166.517	7.132.099	7.428.419	8.735.700	9.594.716	10.936.286
Gastos de administración	2.430.872	2.878.225	2.996.746	3.151.581	3.342.878	3.570.759
Gtos adm del proyecto		869.815	710.581	742.771	453.271	483.271
Gastos de ventas	3.078.580	3.645.130	3.795.232	3.991.323	4.233.591	4.522.191
Gtos de ventas del proyecto		392.502	854.202	156.907	156.907	156.907
Ingresos (Gastos diversos)	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos del proyecto (alquiler)			2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000
Ganancia de operación	657.065	-653.573	1.123.658	2.745.119	3.460.069	4.255.159
Desvalorización de existencias		0	0	0	0	0
Otros ingresos (gastos)						
Gastos financieros neto	-2.698.271	-2.952.231	-2.915.583	-2.907.296	-2.922.585	-2.957.038
Otros ingresos (gastos) neto		0	0	0	0	0

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad (pérdida) antes del impuesto	-2.041.206	-3.605.804	-1.791.925	-162.178	537.484	1.298.121
Impuesto a la renta diferido	1.980.917	1.081.741	537.578	48.653	-161.245	-389.436
Utilidad (pérdida) neta	-60.289	-2.524.063	-1.254.348	-113.524	376.239	908.685

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 166. Estado de Resultados Proyectado 2019 – 2023 / TEA, quitando dependencia de apalancamiento interno (Alquiler Local Comercial)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas netas	38.537.393	41.164.451	43.970.595	46.968.030	50.169.798
Incremento de las ventas por la estrategia	1.803.899	1.926.870	2.058.223	2.198.530	2.348.401
Ventas proyecto (teñidos + hilos colchones)	1.583.351	1.662.517	1.745.642	1.832.923	1.924.568
Costo de ventas	28.324.984	30.255.872	32.318.387	34.521.502	36.874.801
CV proyecto	1.145.601	1.145.601	1.145.601	1.145.601	1.145.601
Ganancia bruta	12.454.058	13.352.365	14.310.471	15.332.380	16.422.365
Gastos de administración	3.814.174	4.074.183	4.351.916	4.648.583	4.965.472
Gtos adm del proyecto	483.271	483.271	483.271	483.271	483.271
Gastos de ventas	4.830.464	5.159.753	5.511.488	5.887.201	6.288.527
Gtos de ventas del proyecto	156.907	156.907	156.907	156.907	156.907
Ingresos (Gastos diversos)					
Otros ingresos del proyecto (alquiler)	0	0	0	0	0
Ganancia de operación	3.169.242	3.478.252	3.806.889	4.156.418	4.528.189
Desvalorización de existencias					
Otros ingresos (gastos)					
Gastos financieros neto	-2.859.263	-2.761.489	-2.663.714	-2.565.940	-2.468.166
Otros ingresos (gastos) neto					
Utilidad (pérdida) antes del impuesto	309.979	716.763	1.143.174	1.590.478	2.060.023
Impuesto a la renta diferido	-92.994	-215.029	-342.952	-477.143	-618.007
Utilidad (pérdida) neta	216.985	501.734	800.222	1.113.335	1.442.016

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 17. Presupuesto para iniciativas Plan (2014 – 2018)

Estrategias TEA - Nuevos Soles		2014	2015	2016	2017	2018
Marketing y Administración						
Ingro adic	Alquiler de parte del local comercial	2.223.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000
Ingresos	Potenciar línea de teñidos	999.780	1.049.769	1.102.257	1.157.370	1.215.239
Ingresos	Creación de línea de hilos para colchones	240.818	252.859	265.502	278.777	292.715
CV	Costo de Ventas - Línea teñidos	749.835	787.327	826.693	868.028	911.429
CV	Costo de Ventas - Nueva línea hilos para colchón	192.654	202.287	212.402	223.022	234.172
Gtos adm	Reemplazos en gerencias	222.491	222.491	222.491	222.491	222.491
Gtos adm	Liquidaciones por desvinculaciones	265.807	0	0	0	0
Gtos Venta	Implementación de <i>Show Room</i>	0.000	698.250	57.000	57.000	57.000
Gtos adm	Creación de Portal Comercial y herramienta de Intel. de Neg.	64.681	556	556	556	556
Gtos adm	Implementación de Central de Telemarketing	89.871	107.233	107.233	107.233	107.233
Gtos adm	Mejoras en soluciones TI	0	133.551	741	741	741
Gto adm	Pagos por planes de retiro	184.500	246.750	411.750	122.250	152.250
Gto ventas	Inversiones en Promoción y Mercadeo	355.452	155.952	99.907	99.907	99.907
Operaciones y RR.HH.						
Gtos ventas	Nueva carta de productos y colores autorizados	37.050				
Gto adm	Consultoría de RR.HH.	26.505				
Gto adm	Capacitación	15.960				

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 178. Resumen Presupuesto Plan 2014-2018 (por rubro)

Resumen	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por ventas	1.240.598	1.302.628	1.367.759	1.436.147	1.507.954
Otros ingresos	2.223.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000
Costo de ventas	942.489	989.614	1.039.095	1.091.049	1.145.601
Gastos administrativos	869.815	710.581	742.771	453.271	483.271
Gasots de ventas	392.502	854.202	156.907	156.907	156.907

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 189. Flujo de Caja y Evaluación del Proyecto (2014-2018) / Evaluación del Proyecto (2019-2023) quitando dependencia de apalancamiento interno (Alquiler Local Comercial)

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	29.080.809	30.278.317	31.842.730	33.775.541	36.077.989
EBIT	-653.573	1.123.658	2.745.119	3.460.069	4.255.159
Impuestos	196.072	-337.097	-823.536	-1.038.021	-1.276.548
(+) Depreciación	641.996	742.295	755.133	776.340	805.401
Capex	-3.441.612	-440.493	-727.680	-997.192	-1.250.342
Inversión en KW	-1.712.275	-219.155	-362.036	-496.124	-622.072
Flujo de Caja Económico c/estrategia	-4.969.393	869.208	1.586.999	1.705.071	1.911.598
Evaluación del Proyecto	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Caja Económico c/estrategia	-4.969.393	869.208	1.586.999	1.705.071	1.911.598
Flujo de Caja Económico s/estrategia	-3.336.003	1.241.536	837.481	493.229	202.141
Flujo de Caja Incremental	-1.633.390	-372.328	749.518	1.211.842	1.709.457

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	38.537.393	41.164.451	43.970.595	46.968.030	50.169.798
EBIT	3.169.242	3.478.252	3.806.889	4.156.418	4.528.189
Impuestos	-950.773	-1.043.476	-1.142.067	-1.246.925	-1.358.457
+Depreciación	805.401	805.401	805.401	805.401	805.401
Capex	-1.250.342	-1.250.342	-1.250.342	-1.250.342	-1.250.342
Inversión en KW	-622.072	-622.072	-622.072	-622.072	-622.072
Flujo de Caja Económico c/estrategia	1.151.456	1.367.763	1.597.809	1.842.479	2.102.719
Evaluación del Proyecto	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Económico c/estrategia	1.151.456	1.367.763	1.597.809	1.842.479	2.102.719
Flujo de Caja Económico s/estrategia	202.141	202.141	202.141	202.141	202.141
Flujo de Caja Incremental	949.315	1.165.622	1.395.668	1.640.339	1.900.578

	Escenarios			
	Optimista	Normal	Pesimista	Quitando dependencia alquiler (2019-2023)
Incrementos de la ventas	1%		-1%	
Incrementos de los costos	-1%		1%	
VAN	S/. 609,114	S/. 37,868	-S/. 365,552	S/. 1.811.200
TIR	34%	22%	13%	41%
WACC	21.30%	21.30%	21.30%	21.30%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo IX. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico de Textil El Amazonas S.A.

Para elaborar el mapa estratégico de Textil El Amazonas S.A., hemos considerado como base el planteamiento de Kaplan y Norton (Francés 2006). Dentro del esquema, se plantea – inicialmente y como primer paso para la elaboración del cuadro de mando integral– la identificación de la estrategia genérica. En este marco, se tiene como premisa el conocimiento de la empresa y la industria a la cual pertenece la misma.

1.1 Estrategia genérica

Hemos concluido tomar como estrategia genérica la «diferenciación» de Porter (1981). Sin embargo, como una versión más actualizada bajo los nuevos lineamientos de competencia, innovación y globalización, la estrategia genérica es de «liderazgo de productos», según Treacy y Wieserma (1995).

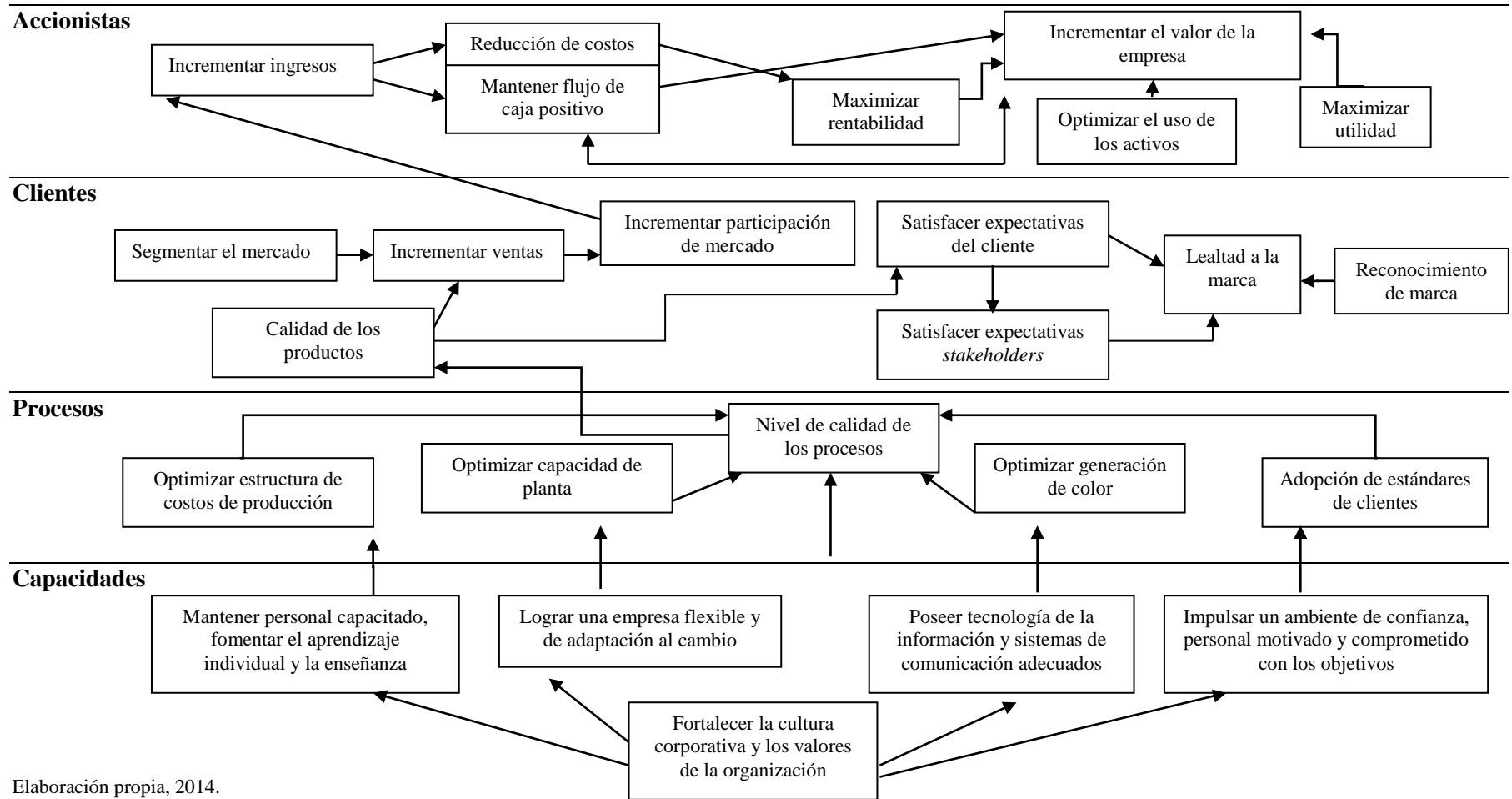
1.2 Propuesta de valor de la estrategia «liderazgo de productos»

- Producción y comercialización de bienes caracterizados por su buen desempeño y altamente deseables por el consumidor
- Incursión en nuevos y potenciales segmentos de mercado
- Primera opción en el mercado
- Producción de altos estándares de calidad, velocidad, exactitud, entre otros

1.3 Balanced Score Card Textil El Amazonas S.A.

En el siguiente gráfico, se presenta el detalle del Balanced Score Card.

Gráfico 3. Mapa estratégico de Textil El Amazonas S.A.



Elaboración propia, 2014.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Tabla 20. Indicadores propuestos Textil El Amazonas

Perspectiva de accionistas	Objetivo	Indicador	Resultado
Variables estratégicas			
1. Valor de la empresa	Incrementar el valor de la empresa	Valor de la empresa en marcha (VPN)	Recuperar el valor de la compañía.
2. Rentabilidad	Maximizar rentabilidad	ROE (Utilidad Neta/ Patrimonio)	Positivo durante los 2 últimos años del plan estratégico.
3. Gestión y eficiencia de los activos	Optimizar el uso de los activos	ROA (Ventas/Activos)	Mejora en el ROA año a año.
4. Flujo de caja	Mantener flujo de caja positivo	Flujo de caja anual (Ebitda)	Positivo año a año durante los 4 últimos años del plan estratégico.
5. Ingresos	Incrementar ingresos	Ingreso Bruto (según Estado de Ganancias y Pérdidas)	Incremento entre el 1% y 2% anual.
6. Costos	Reducción de costos	Reducción de costos	Reducción de costos en 1% anual durante los últimos 3 años del plan estratégico.
7. Utilidad	Maximizar utilidad	Utilidad Neta (Estado de Ganancias y Pérdidas)	Positivo durante los 2 últimos años del plan estratégico.
8. Fuentes de financiamiento	Reducción de deuda	% de interés con entidades financieras	Negociación de % de interés con entidades financieras.
Perspectiva de clientes	Objetivo	Indicador	Resultado
Variables estratégicas			
1. Ventas	Incrementar las ventas	% Incremento de ventas	3% al final del 5to. año de ejecución del plan.
2. Participación del mercado	Incrementar participación de mercado	% de participación de mercado	Un porcentaje no menor del 1% al año por cada línea de productos.
3. Segmentación del mercado	Segmentar adecuadamente el mercado para seleccionar los que son objetivo de la compañía	No. de segmentos seleccionados/atendidos	No. de oportunidades generadas al mes para cada segmento meta.
4. Satisfacción de clientes	Valor cuantificable de la satisfacción de las expectativas del cliente	Número de reclamos por mes por línea de producto	Mantener este índice en un valor menor al correspondiente al 5% de las ventas efectuadas y despachadas.
5. Imagen	Incrementar el reconocimiento de la marca por parte del mercado	Indicador de recordación de marca	De 1 a 3 oportunidades/contactos generados a partir de la recomendación de un cliente al año.
6. Relación con <i>stakeholders</i>	Satisfacción de expectativas de los <i>stakeholders</i>	No. de noticias negativas al año	Cero es el indicador buscado para los 5 años de duración del plan estratégico.
7. Calidad de productos	Nivel de calidad de los productos	No. de productos devueltos por errores de producción	De 1% a 3% de las ventas mensuales.
8. Incrementar lealtad de la marca	Elevar el nivel de lealtad a la marca	Índice de lealtad del cliente	Mayor al 70%.

Perspectiva de procesos	Objetivo	Indicador	Resultado
VARIABLES ESTRATÉGICAS			
1. Estructura de costos de Producción	Optimizar la estructura de costos de producción	% de participación de los costos de producción en los costos de la organización	Reducción anual del 1%, alineada en tiempo al indicador de costos general de la organización.
2. Capacidad de planta	Optimizar la capacidad de planta	% de tiempo inutilizado de equipos	Mantener este índice a lo largo del plan en un porcentaje menor al 10%.
3. Calidad de actividades	Nivel de calidad de los procesos y cumplimiento de estándares	% de errores en producción que pasaron a distribución	Cero es el indicador buscado para los 5 años de duración del plan estratégico.
4. Lanzamiento de nuevas paletas de color	Optimizar los tiempos de generación de nuevas paletas de color para sus productos	No. de días para elaborar y configurar una paleta de color para sus productos	Período no mayor a 3 días para la elaboración y 2 días para la configuración en una línea de producción.
5. Adopción de estándares de proceso y color de sus clientes	Incrementar el No. de convenios con productores internacionales para elaborar sus productos	No. de convenios para manejo de color con productores internacionales	Un convenio al año como mínimo.
Perspectiva de capacidades	Objetivo	Indicador	Resultado
1. Capacidad del recurso humano	Desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidades críticas	% de requerimientos cubiertos en la organización	80% de cobertura óptima y satisfactoria del personal.
2. Estructura organizacional	Adaptación y flexibilidad a la nueva estructura organizativa	% niveles de control y adaptación	75% de flexibilidad organizativa.
3. Sistemas de información y comunicación	Desarrollo e implementación de fuentes y herramientas de información	Uso de fuentes internas y externas de comunicación, registros y sistematización	85% de cobertura segura y confiable en toda la organización.
4. Clima y conducta organizacional	Comportamiento ético de los empleados	Compromiso de los empleados	Compromiso mayor al 80% de los empleados de la organización.
5. Cultura organizacional	Alineación de los empleados con la estrategia de la empresa	Número de empleados alineados	Mayor al 90% del total de los empleados.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Un análisis preliminar de la situación de la compañía dibujaba un futuro algo adverso para Textil El Amazonas, sin embargo, y a través de una revisión más profunda de las fortalezas, debilidades, trayectoria y expectativas de sus nuevos propietarios han permitido que el presente plan se enfoque principalmente en la solución de la problemática atravesada en la actualidad.
- La predisposición, apertura y rápida adaptación al contexto así como a las necesidades de los clientes de la nueva plana gerencial, es crítica y determinante para garantizar la vigencia y salud de la organización.
- La exploración de nuevas oportunidades, nuevos clientes y nuevas formas de operar implican un alto grado de eficiencia, el cual es determinante para la obtención de los resultados esperados.

2. Recomendaciones

- El compromiso asumido por la plana gerencial de Textil El Amazonas, de la mano de una precisa y adecuada comunicación de este plan a los diferentes niveles de la organización, es fundamental y crítica para el cumplimiento de su propósito.
- El impulso y enfoque de la organización en las dos líneas de productos analizadas (Teñidos e Hilos para colchones) permitirán, con un adecuado seguimiento y monitoreo de los indicadores correspondientes, remontar los actuales resultados.
- La estandarización de los procesos organizacionales a través de herramientas formales así como una continua evolución del modelo organizacional de la compañía permitirán asegurar el cumplimiento de las iniciativas planteadas.
- Finalmente, nuestra principal recomendación es la inmediata puesta en marcha del presente plan. Solo a partir de la efectividad, rapidez y adecuada implementación del mismo, se desprenderán los resultados esperados y se remontará la situación por la que actualmente se atraviesa.

Bibliografía

A&E (2014). *American & Efird* [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2014. <<http://www.amefird.com/es/>>.

ADEX. Asociación de Exportadores (2014). *Boletín Informativo de Adex*, enero 2014. Fecha de consulta: 15/05/2014. <<http://www.adexdatatrade.com>>.

American Progress (s.f.). “Real Wage Study”. *American Progress*. Fecha de consulta: 06/08/2014. <<http://www.americanprogress.org/wpcontent/uploads/2013/07/RealWageStudy-3.pdf>>.

Apoyo Consultoría (2013). *Apoyo Consultoría* [En línea]. Fecha de consulta: 06/08/2014. <<http://www.apoyoconsultoria.com/default.aspx>>.

Asociación Peruana de Técnicos Textiles (2013). *Revista Mundo Textil*, junio de 2013.

Banco Central de Reserva del Perú (2014). *Banco Central de Reserva del Perú* [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2014. <www.bcrp.gob.pe/>.

Bedoya, Carlos Alonso (2012). “Hay que defender la industria textil nacional”. *Diario La Primera*, Entrevista, 15 de marzo de 2012. Fecha de consulta: 14/08/2013. <http://www.diariolaprimeraperu.com/online/entrevista/hay-que-defender-la-industria-textil-nacional_107309.html>.

Brenes, Esteban R., Cilloniz, Fernando, Madrigal, Kryssia y Pérez, Felipe (2001). “El cluster del algodón en Perú: Diagnóstico competitivo y recomendaciones estratégicas” (Proyecto de Agrotecnología). *CID Harvard*. Fecha de consulta: 20/11/2013. <http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/workingpapers/microfoundations/agrotech/peru/cluster_algodon_peru.pdf>.

Centro de Economía Internacional (2013). *Revista Argentina de Economía Internacional*, diciembre de 2013, núm. 2. Fecha de consulta: 15/06/2014. <<http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/13630.pdf>>.

Centro Peruano de Estudios Sociales (2012). *Revista Agraria*, setiembre 2012, núm. 144.

Centrum Católica (2010). “Reporte Financiero Burkenroad Perú – Sector Textil del Perú”. *Latin Burkenroad*, 27 de setiembre de 2010. Fecha de consulta: 15/09/2013. <[http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)>.

Congreso de a República del Perú (s.f.). *Congreso de a República del Perú* [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2014. <www.congreso.gob.pe/>.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

David, Fred R. (1987). *Strategic Management*. Cleveland: Bell & Howell.

De Revistas (2013). “Creando una cultura de excelencia”. *De Revistas*. Fecha de consulta: 15/04/2014. <<http://www.derevistas.com/contenido/nota/8384/creando-una-cultura-de-excelencia>>.

Diario El Comercio (2014). “Sondeo del BCR: Inflación en el rango meta al cierre del 2014”. *Diario El Comercio*, Economía, lunes 10 de marzo de 2014. Fecha de consulta: 15/04/2014. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/sondeo-bcr-inflacion-rango-meta-al-cierre-2014-noticia-1715052>>.

Diario El Comercio (2013). “Producción de algodón peruano caerá 30% este año, según estima la SNI”. *Diario El Comercio*, Economía, jueves 7 de febrero de 2013. Fecha de consulta: 05/08/2013. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/produccion-algodon-peruano-caera-30-este-ano-segun-estima-sni-noticia-1533835>>.

Diario Gestión (2014). “Producción industrial creció 2,9% en primer trimestre del 2014, según la SNI”. *Diario Gestión*, Economía, martes 20 de mayo de 2014. Fecha de consulta: 20/05/2014. <<http://gestion.pe/economia/produccion-industrial-crecio-29-primer-trimestre-2014-segun-sni-2097827>>.

Diario Gestión (2013). “Adex: Los envíos textiles no se recuperarían este año por medidas ‘proteccionistas’ de Indecopi”. *Diario Gestión*, Economía, miércoles 24 de julio de 2013. Fecha de consulta: 06/08/2014. <<http://gestion.pe/economia/adex-envios-textiles-no-se-recuperarian-este-ano-medidas-proteccionistas-indecopi-2071931>>.

Diario Gestión (2012a). “Interbank: Sector textil peruano tiene mercado en China”. *Diario Gestión*, Economía, viernes 6 de julio de 2012. Fecha de consulta: 20/09/2013. <<http://gestion.pe/2012/07/06/economia/interbank-sector-textil-peruano-tiene-mercado-china-2006905>>.

Diario Gestión (2012b). “SNI: El sector textil evalúa ingresar al mercado de millonarios chinos”. *Diario Gestión*, Economía, martes 23 de octubre de 2012. Fecha de consulta: 06/08/2013. <<http://gestion.pe/economia/martin-reano-sni-sector-textil-evalua-ingresar-al-mercado-millonarios-chinos-2050052>>.

Diario La República (2013). “SIN teme que se encarezca el algodón norteamericano”. *Diario La República*, Economía, viernes 2 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 06/08/2013. <<http://www.larepublica.pe/02-08-2013/sni-teme-que-se-encarezca-el-algodon-norteamericano>>.

Diario La República (2005). “Mundo ejecutivo”. *Diario La República*, Economía, miércoles 9 de noviembre de 2005. Fecha de consulta: 20/09/2013. <<http://www.larepublica.pe/09-11-2005/mundo-ejecutivo>>.

Días, Patricio (2012). “Ranking Doing Business 2013: Chile, Puerto Rico y Perú se consolidan a nivel regional”. *América Economía*, Finanzas, martes 23 de octubre de 2012. Fecha de consulta: 21/11/2013. <<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ranking-doing-business-2013-chile-puerto-rico-y-peru-se-consolidan-nivel->>.

Drucker, Peter (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper and Row.

Francés, Antonio (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México D.F.: Pearson Educación.

García, Geraldine (2013). “Perú sería primer proveedor de textiles a Brasil este 2013”. *Diario La República*, Economía, martes 30 de abril de 2013.

Grupo Agronegocios (2013). “Problemas de fondo en la producción de algodón nacional”. *Agronegocios*, Política, 5 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 14/12/2013. <<http://www.agronegocios.pe/politica/item/1586-problemas-de-fondo-en-la-produccion-de-algodon-peruana>>.

Hamel, Gary y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.

Hammer, Michael y Champy, James (1993). *Reengineering the Corporation*. Nueva York: Harper Collins.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Instituto Nacional de Estadística e Informática* [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2014. <www.inei.gob.pe>.

Kaplan, Robert y Norton, David (2004). *Strategy Maps*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.

Kotler, Philip (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

Laudon, Kenneth C. (2008). *Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital*. México D.F.: Pearson Educación.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). “Evolución de las Exportaciones – Diciembre 2012”. *Mincetur.gob*. Fecha de consulta: 15/01/2014. <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Diciembre_2012.pdf>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008). “Proyecto UE-Perú/PENX”. *Mincetur.gob*. Fecha de consulta: 14/12/2013. <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/8_Informe_Final_TdR_3331Normas_Tecnicas.pdf>.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: The Free Press.

Modelo Canvas (2013). “Modelo Canvas Herramienta de Alexander Osterwalder”. *Modelo Canvas*, Business Model Canvas, 26 de noviembre de 2013. Fecha de consulta: 10/10/2013. <<http://modelocanvas.com/modelo-canvas-herramienta-de-alexander-osterwalder-business-model-canvas/>>.

Mongabay (2013). “Cotton A Index - updated 10-Feb-2013 price chart”. *Mongabay*. Fecha de consulta: 20/09/2013. <<http://www.mongabay.com/images/commodities/charts/chart-cotton-A.html>>.

Nosis (2013a). “Comercio Exterior de Perú de NCE Algodon”. *Trade.nosis*. Fecha de consulta: 10/10/2013. <<http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/Algodon/PE/52>>

Nosis (2013b). “Comercio Exterior de Perú de NCE Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto”. *Trade.nosis*. Fecha de consulta: 10/10/2013. <[http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/Prendas-y-complementos-\(accesorios\)-de-vestir-de-punto/PE/61](http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/Prendas-y-complementos-(accesorios)-de-vestir-de-punto/PE/61)>.

OEKO TEX (2014). *The World Speaks OEKO TEX* [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2014. <<https://www.oeko-tex.com/>>

Pacific Credit Rating (2009). “Informe Sectorial Textil 2009”. *Ratingspcr*. Fecha de consulta: 21/11/2103. <<http://www.ratingspcr.com/>>.

Peru Advisor (s.f.). “Acuerdos Internacionales para la Inversión”. *Peru Advisor*, Inversionistas. Fecha de consulta: 14/12/2013. <<http://peru-advisor.com/inversionistas/acuerdos-internacionales-para-la-inversion/>>.

Pittaluga, Lucía (2013). “¿Qué son las cadenas globales de valor?”. *Brecha Digital*, 16 de agosto. Fecha de consulta: 15/01/2014. <<http://brecha.com.uy/index.php/politica-uruguay/2308-que-son-las-cadenas-globales-de-valor>>.

Portada (s.f.). “Textiles peruanos. Hilando crecimientos”. *Portada*, Negocios Internacionales.
Fecha de consulta: 15/06/2014.
<<http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/mayo08%5Cportada.pdf>>.

Porter, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.

Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.

Proinversión (2013). “¿Por qué Invertir en el Perú?”. *Proinversion*. Fecha de consulta: 15/06/2014.
<http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf>.

Rankia (2013). *Rankia. Finanzas Perú* [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2014.
<<http://www.rankia.pe/>>.

Revi (2013). “El algodón a precio de seda. ¿Por qué está subiendo tanto? ¿Está justificado este repunte?”. *Rankia*, Cinco minutos con Revi (CAIA – Chartered Alternative Investment Analysis), 2 de abril de 2013. Fecha de consulta: 04/04/2014.
<<http://www.rankia.pe/blog/cinco-minutos-revi/1740728-algodon-precio-seda-por-que-esta-subiendo-tanto-justificado-repunte>>.

RPP Noticias (2014). “INEI: Economía peruana creció 5,02 % en el 2013”. *RPP Noticias*, Economía, viernes 14 de febrero de 2014. Fecha de consulta: 12/02/2014.
<http://www.rpp.com.pe/economia-peruana-inei-crecimiento-noticia_669783.html>.

Sala de Inversión (2013). “Datos de producción en India presionan el precio del algodón”. *América Economías*, Alimentos y bebidas, martes 20 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 20/09/2013. <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/datos-de-produccion-en-india-presionan-el-precio-del-algodon>>.

Sociedad Nacional de Industrias (2012). *La industria textil se reinventa*. *Revista Institucional de la Sociedad Nacional de Industrias*, setiembre de 2012, núm. 872. Fecha de consulta: 20/09/2013.

<http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_872.pdf>.

Treacy, Michael y Wiersema, Fred (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate your Market*. New York: HarperCollins Publishers.

Valores Integrados (s.f.). “Como crear una Cultura Permanente de Excelencia en el Servicio al Cliente”. *Valores Integrados*. Fecha de consulta: 15/04/2014. <<http://www.valoresintegrados.com/blog/Como-crear-una-Cultura-Permanente-de-Excelencia-en-el-Servicio-al-Cliente>>.

World Economic Forum (2013). “The Global Competitiveness Report 2013 – 2014”. *Weforum*. Fecha de consulta: 14/12/2013. <<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>>.

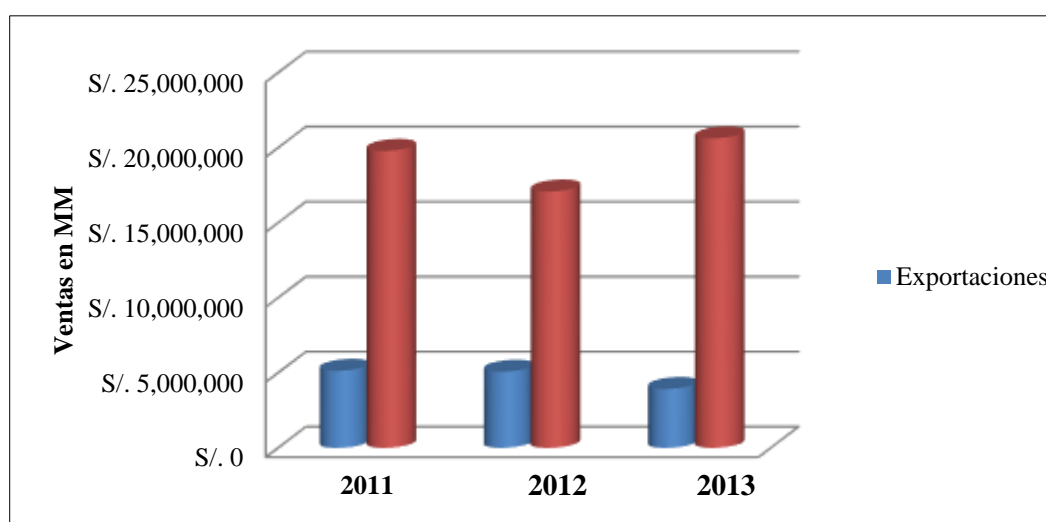
Anexos

Anexo 1. Cuadro de exportaciones y ventas locales de Textil El Amazonas S.A.

Años	Volumen de exportaciones	Volumen de ventas locales	Total ventas	Porcentaje de ventas locales	Porcentaje de exportaciones
2011	S/. 5.138.375	S/. 19.790.982	S/. 24.929.357	79%	21%
2012	S/. 5.077.840	S/. 17.089.394	S/. 22.167.234	77%	23%
2013	S/. 3.929.740	S/. 20.631.138	S/. 24.560.878	84%	16%

Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 2. Gráfico exportaciones y ventas locales Textil El Amazonas S.A.



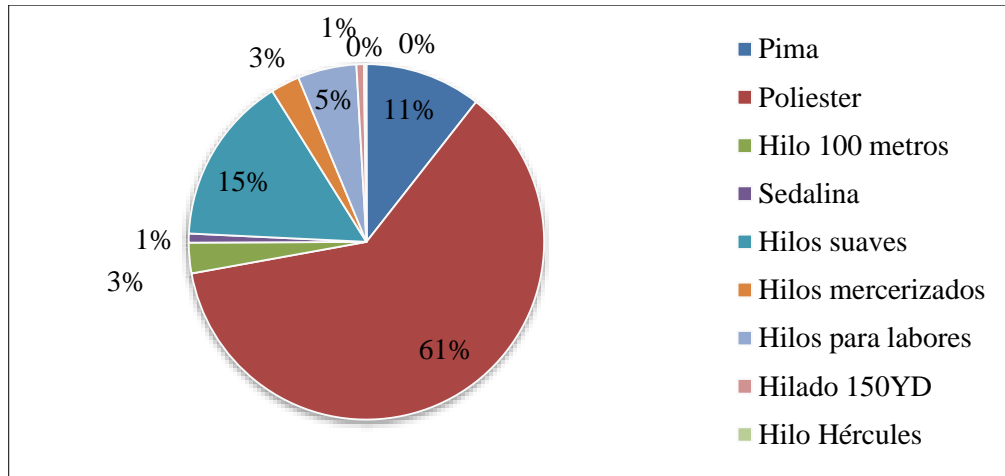
Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 3. Cuadro de producción diaria de Textil El Amazonas S.A.

Productos	Líneas	Kg./Día	Porcentaje de producción
Pima	Industrial	143,85	10,58%
Poliéster	Industrial	836,85	61,57%
Hilo 100 metros	Industrial	37,69	2,77%
Hilos suaves	Industrial	11,20	0,82%
Hilos mercerizados	Industrial	208,68	15,35%
Hilado 150YD	Industrial	35,93	2,64%
Hilado TREN	Industrial	72,71	5,35%
Sedalina	Doméstica	9,23	0,68%
Hilos para labores	Doméstica	2,46	0,18%
Hilos y lanas para labores	Doméstica	0,58	0,04%
Total Producción diaria		1359,17	100%

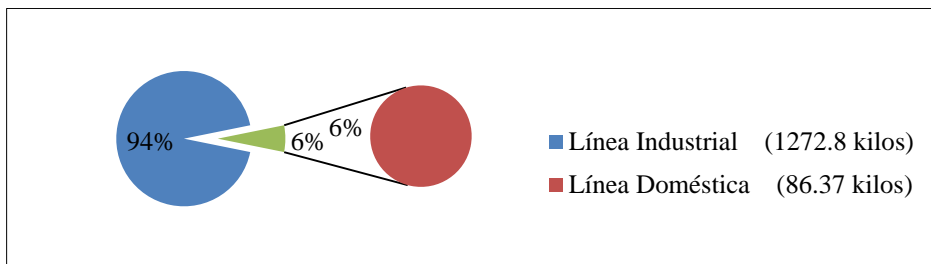
Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Gráfico de la producción diaria de Textil El Amazonas S.A. (en kg)



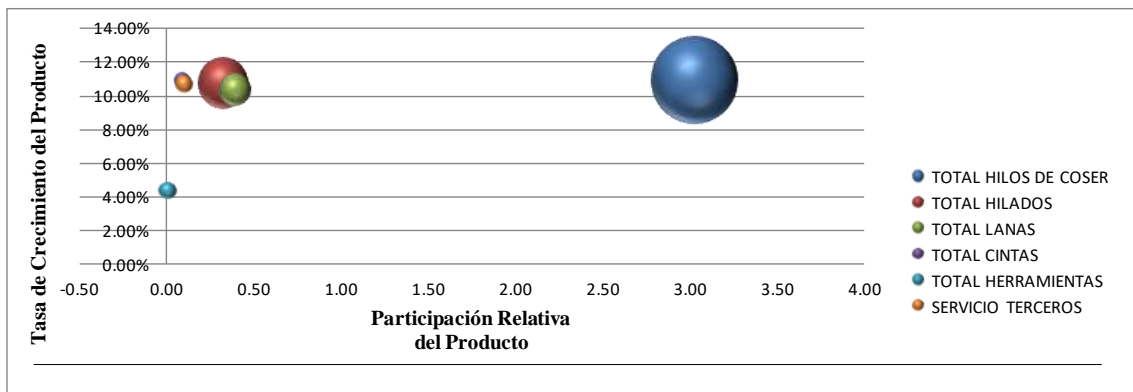
Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 5. Producción diaria por línea comercial de Textil El Amazonas S.A.



Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 6. Matriz BCG Textil El Amazonas S.A.



Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 7. Puntos de venta y distribución Textil El Amazonas S.A.

Puntos de venta y distribución	Ubicación
Oficinas administrativas y planta de producción	Av. Argentina 1440 (Lima-Perú)
Punto de venta Lima	Av. Conquistadores 556, San Isidro (Lima-Perú)
Punto de venta Arequipa	Av. San Martín 437 Urb. Miraflores (Arequipa-Perú)
Punto de venta Trujillo	Jr. Cristóbal Colón 258 (La Libertad-Perú)
Distribuidor Colombia: Textmundo Colombia	Av. Calle N° 74 B-42, B-19 (Bogotá- Colombia)
Distribuidor Ecuador: El Palacio de la Lana	Av. Guapondelig y la República Equina (Cuenca-Ecuador)
Distribuidor Bolivia: H & E International	AV. Roca Coronado esq. Pauro s/n (Santa Cruz-Bolivia)
Distribuidor Paraguay: Isidoro Marchewka	Petetirossi 584 (Asunción-Paraguay)

Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2013.

Anexo 8. Balance General Textil El Amazonas S.A. 2013 – 2012

Activo corriente	2013	2012	Pasivo corriente	2013	2012
Efectivo y equivalente de efectivo	454.281	336.347	Parte corriente de obligaciones financieras	3.603.272	4.361.064
Cuentas por cobrar comerciales	5.418.442	4.997.907	Cuentas por pagar comerciales	3.652.161	4.369.331
Terceros			Terceros		
Compañías relacionadas			Otras cuentas por pagar	3.205.114	1.546.168
Otras cuentas por cobrar	3.090.023	5.018.000	Terceros		
Terceros			Compañías relacionadas		
Compañías relacionadas			Total pasivo corriente	10.460.547	10.276.563
Existencias	9.193.649	8.622.163	Pasivo no corriente		
Gastos pagados por anticipado	103.272	121.175	Obligaciones financieras a largo plazo	12.156.061	10.033.680
Total activo corriente	18.259.667	19.095.592	Otras cuentas por pagar a largo plazo	1.992.607	1.886.522
			Pasivo diferido por Impuesto a la Renta	2.336.941	2.336.941
Activo no corriente			Total pasivo no corriente	16.485.609	14.257.143
Inmuebles, maquinarias y equipo (neto)	22.029.071	21.403.093	Total Pasivo	26.946.156	24.533.706
Intangibles (neto)	2494		Patrimonio Neto		
Activo diferido por Impuesto a la Renta	2.037.168	2.030.513	Capital social	20.627.142	20.607.362
Total activo no corriente	24.068.733	23.433.606	Acciones de inversión	40.772	40.772
			Excedente de revaluación	2.366.036	4.205.791
			Reserva legal	631.679	631.679
			Resultados acumulados	-8.283.385	-7.490.112
			Total Patrimonio	15.382.244	17.995.492
Total Activo	42.328.400	42.529.198	Total Pasivo y Patrimonio	42.328.400	42.529.198

Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 9. Estado de Ganancias y Pérdidas Textil El Amazonas S.A.

Estado de resultados Textil El Amazonas S.A.		
(expresado en Nuevos Soles)		
	2013	2012
Ventas netas	24.560.878	22.167.234
Costo de ventas	18.394.361	16.635.165
Ganancia bruta	6.166.517	5.532.069
Gastos de administración	2.430.872	2.335.141
Gastos de ventas	3.078.580	2.545.245
Ingresos (Gastos diversos)	0	81.374
Ganancia de operación	657.065	570.309
Desvalorización de existencias		
Otros ingresos (gastos)		
Gastos financieros neto	-2.698.271	-390.757
Otros ingresos (gastos) neto		
Otros ingresos (gastos) neto	-2.698.271	-390.757
Utilidad (pérdida) antes del impuesto	-2.041.206	179.552
Impuesto a la renta diferido	1.980.917	170.124
Utilidad (pérdida) neta	-60.289	349.676

Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2013.

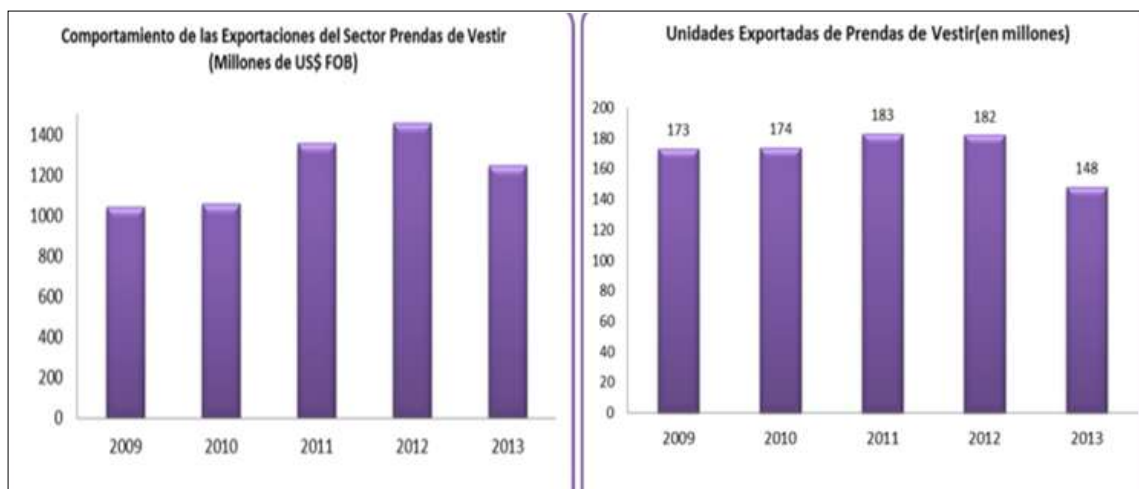
Anexo 10. Ratios Textil El Amazonas S.A.

Ratios financieros	2012	2013
Ratios de liquidez		
Liquidez	S/. 1,86	S/. 1,75
Prueba ácida	S/. 1,02	S/. 0,87
Razón absoluta	3,27%	4,34%
Ratios de gestión		
Cuentas por cobrar	81	79
Rotación de inventarios	187	180
Cuentas por pagar	95	71
CCE ciclo de conversión de efectivo	173	188
Ratios de solvencia		
Razon de deuda %	58%	64%
Razon de deuda financiera %	34%	37%
Deuda financiera de largo plazo %	24%	29%
Cobertura de los intereses	1,46	0,24
Ratios de rentabilidad		
Margen bruto	24,96%	25,11%
Margen operativo	2,57%	2,68%
Margen neto	1,58%	-0,25%
ROE	1,94%	-0,39%
ROA	13,01%	14,57%

<p>1. Ratio de Liquidez: Al cierre del año 2013, Textil El Amazonas S.A. contaba con S/. 1,75 disponibles de activo circulante por cada nuevo sol de pasivo circulante. Los derechos de los acreedores se encuentran cubiertos por los activos de la empresa. Esta razón financiera está en niveles aceptables y no revela variaciones significativas de un año a otro, por lo cual se puede considerar de cierta estabilidad. Sin embargo, la empresa muestra un escenario desfavorable en el año 2013, puesto que por cada nuevo sol de deuda cuenta con S/. 0,87 para cubrir las obligaciones inmediatas. De este modo, se evidencia que sus inventarios juegan un papel importante dentro de sus activos circulantes. No obstante, el escenario se torna favorable, debido a que sin considerar los flujos de venta futuros (cuentas por cobrar) ni existencias disponen del 4,34% para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.</p>	<p>2. Ratio de Gestión: Si bien es cierto que las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar mantienen plazos similares al cierre del año 2013, cobran en 79 días y pagan en 71 días, reflejan una deficiente política de cobranza así como también demora en sus pagos. Esta situación afecta su credibilidad para recibir facilidades crediticias y genera desconfianza en sus proveedores. Adicionalmente, la rotación de sus inventarios en el último año es de 180 días, lo cual podría ser considerado como alto. No obstante, al analizar los ratios de rotación de inventarios de empresas del sector textil, identificamos que el movimiento es más lento aún.</p>
<p>3. Ratio de Solvencia: Se evidencia que los niveles de deuda de la empresa se han ido elevando. Según estimaciones, se indica que un nivel de endeudamiento entre el 50% y el 60% es manejable. En este caso, marca un 64%, lo cual puede dificultar en un futuro una gestión de financiamiento mayor.</p>	<p>4. Ratio de Rentabilidad: Al cierre del año 2013, se evidencia que la empresa no cuenta con capacidad para la generación de utilidades partiendo de los activos que posee ni tampoco de la misma inversión de los accionistas. Sin embargo, demuestra la generación de márgenes brutos con un alcance del 25% respecto a sus ventas.</p>

Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2013.

Anexo 11. Exportaciones del sector textil – prendas de vestir



Fuente: ADEX. Asociación de Exportadores, 2014.

Anexo 12. Principales países de destino de las exportaciones de prendas de vestir peruanas



Fuente: ADEX. Asociación de Exportadores, 2014.

Anexo 13. Ranking Doing Business 2013 (regional)



Fuente: Proinversión, 2013.

Anexo 14. Acuerdos internacionales de inversión y acuerdos comerciales del Perú



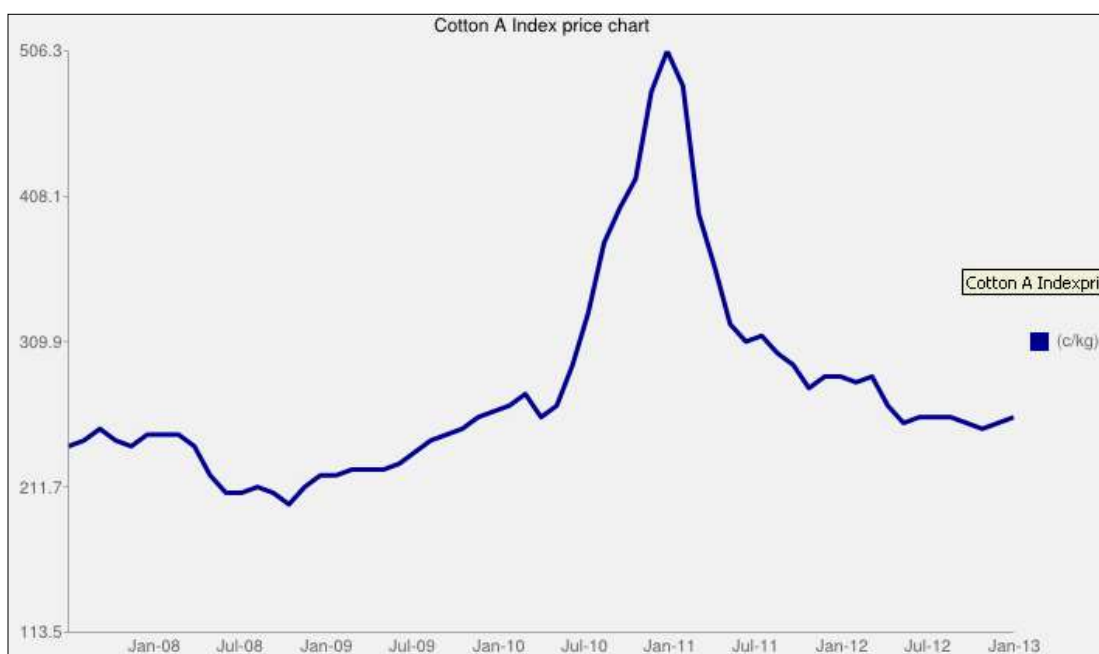
Fuente: Perú Advisor, s.f.

Anexo 15. Principales productores mundiales de algodón

País	Producción	Exportación
China	33,20%	0,20%
India	24,20%	14,70%
EE.UU.	16,10%	34,20%
Pakistán	8,80%	1,00%
Brasil	5,90%	12,30%
Total	88,20%	62,40%

Fuente: Rankia, 2013.

Anexo 16. Índice del precio internacional del algodón



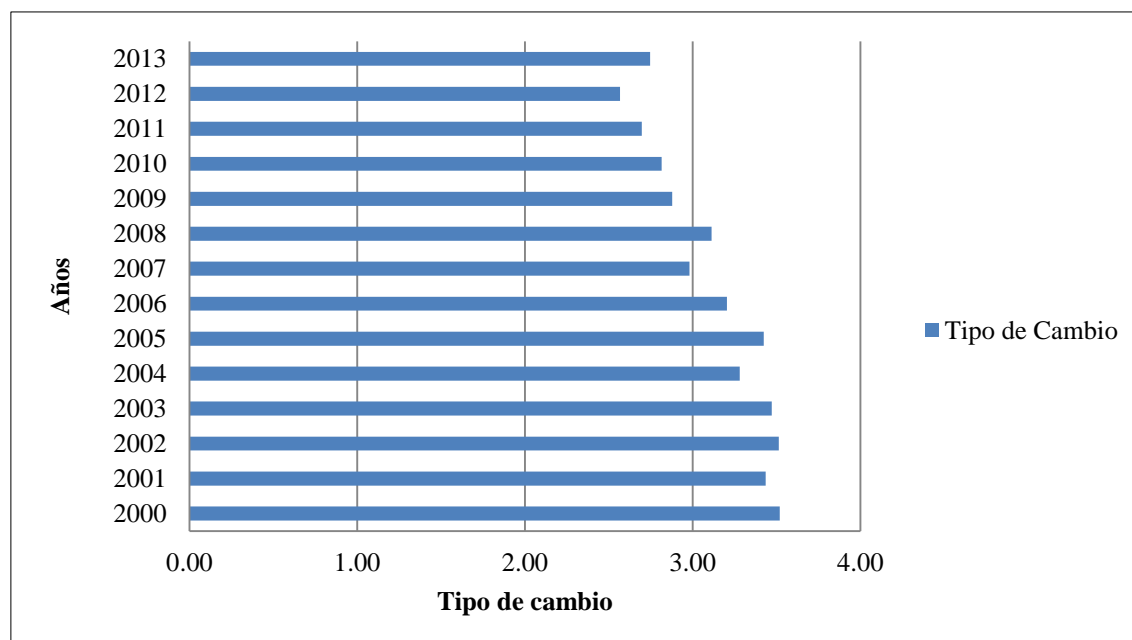
Fuente: Mongabay, 2013.

Anexo 17. Salarios reales mensuales de los quince países que más exportan a EE.UU.

Monthly real wages in 15 of the top 21 apparel exporters to the United States, in 2001 currency					
	Monthly real wage in 2001 currency				Percent change
	2001		2011		
	LCU	USD, PPP	LCU	USD, PPP	
Bangladesh	2,083.00	\$93.67	2,033.60	\$91.45	-2.37%
Cambodia*	51.00	\$161.89	39.78	\$126.26	-22.01%
China	480.00	\$144.86	1,076.57	\$324.90	+124.29%
Dominican Republic	2,698.00	\$293.52	2,057.45	\$223.83	-23.74%
El Salvador*	162.00	\$332.44	143.34	\$294.14	-11.52%
Guatemala	1,414.66	\$397.62	1,230.10	\$345.75	-13.05%
Haiti	1,014.00	\$104.42	1,502.99	\$154.78	+48.22%
Honduras	2,514.83	\$359.47	2,294.53	\$327.98	-8.76%
India	2,019.55	\$150.20	2,281.27	\$169.67	+12.96%
Indonesia	421,958.00	\$134.90	583,786.75	\$186.64	+38.35%
Mexico	4,766.00	\$755.14	3,386.54	\$536.57	-28.94%
* Mexico (Min Wage)	1,258.00	\$199.32	1,297.31	\$205.55	+3.12%
Peru	487.50	\$335.93	570.94	\$393.43	+17.12%
Philippines	4,979.00	\$249.25	4,662.19	\$233.39	-6.36%
Thailand	5,748.50	\$360.33	5,378.25	\$337.12	-6.44%
Vietnam	730,167.00	\$182.43	1,019,766.50	\$254.78	+39.66%

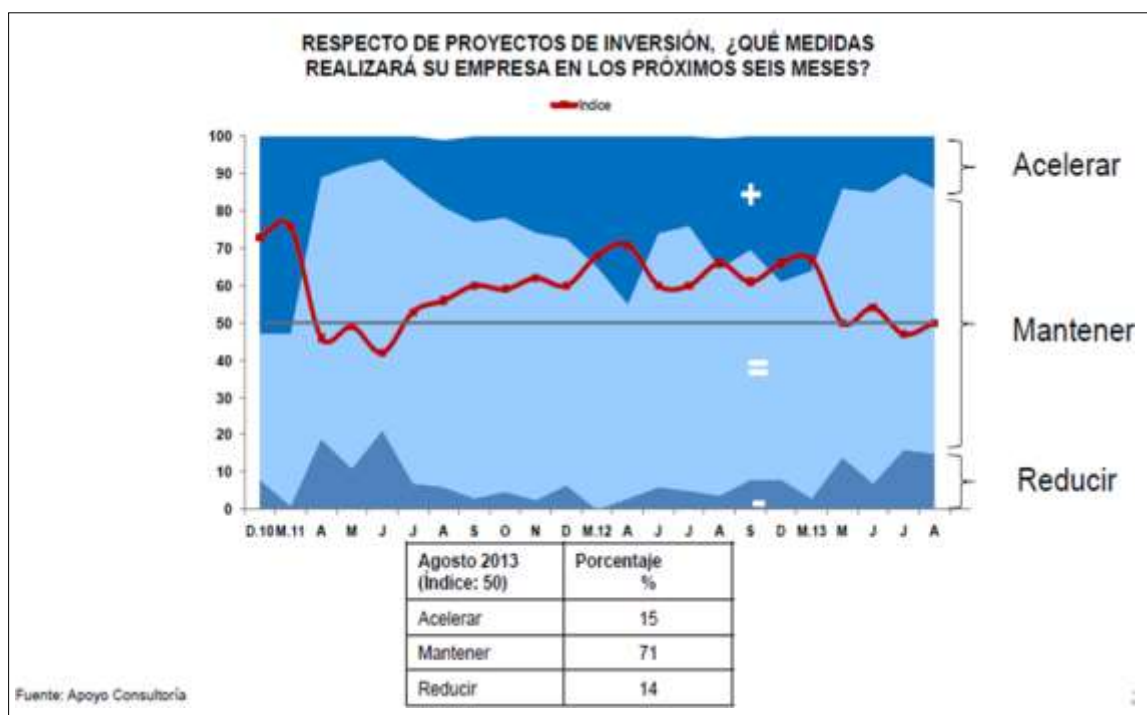
Fuente: American Progress, s.f.

Anexo 18. Evolución del tipo de cambio (S/. por US\$)



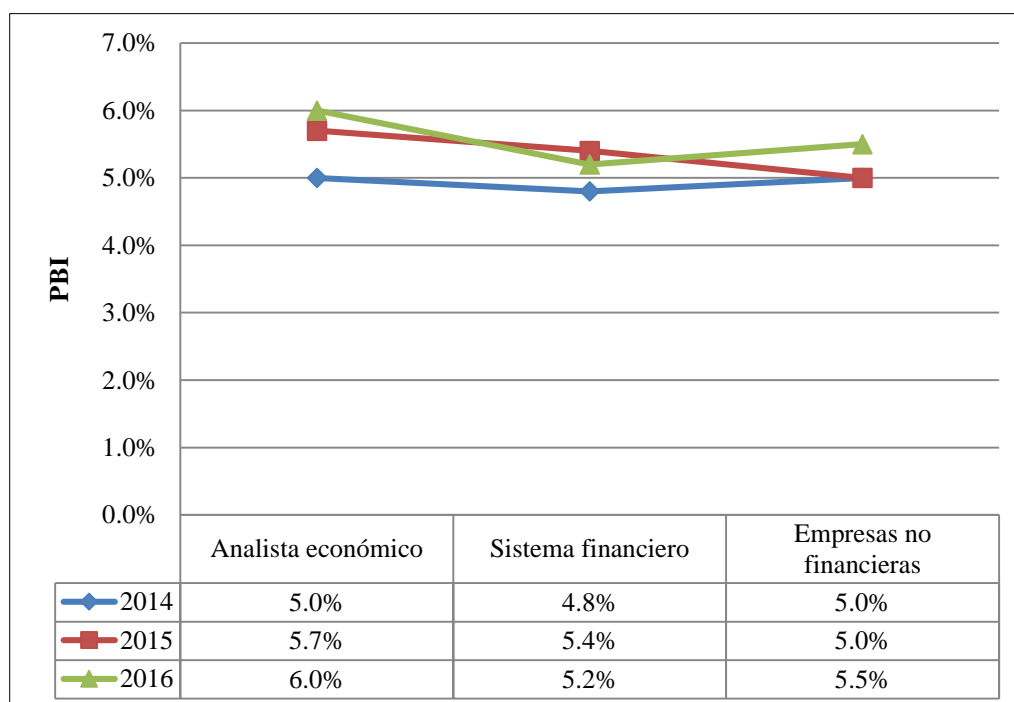
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013. Elaboración propia, 2013.

Anexo 19. Expectativas de empresarios con respecto a su inversión



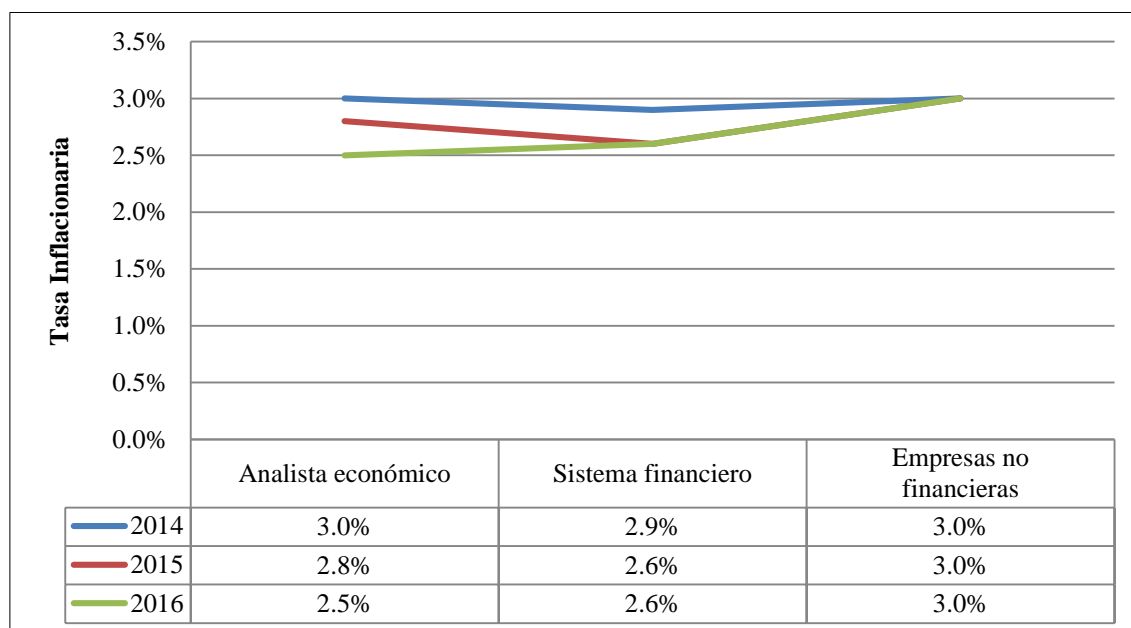
Fuente: Apoyo Consultoría, 2013.

Anexo 20. Expectativas anuales del PBI (2014-2016)



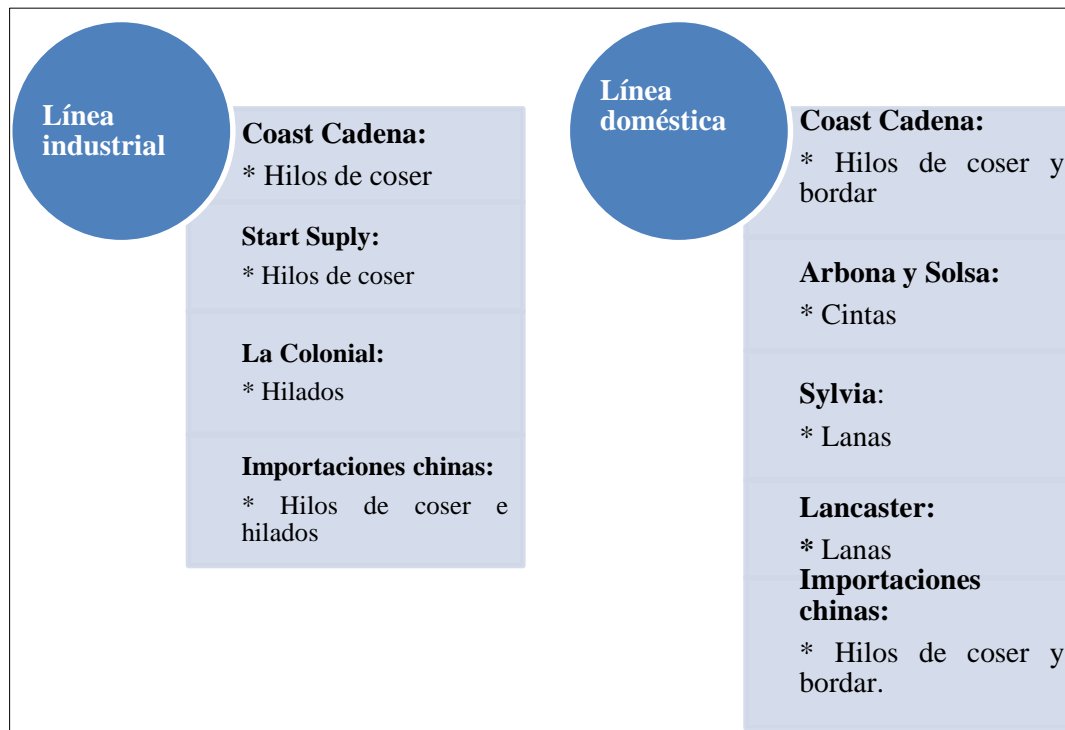
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Elaboración propia, 2014.

Anexo 21. Expectativas macroeconómicas de la inflación (2014-2016)



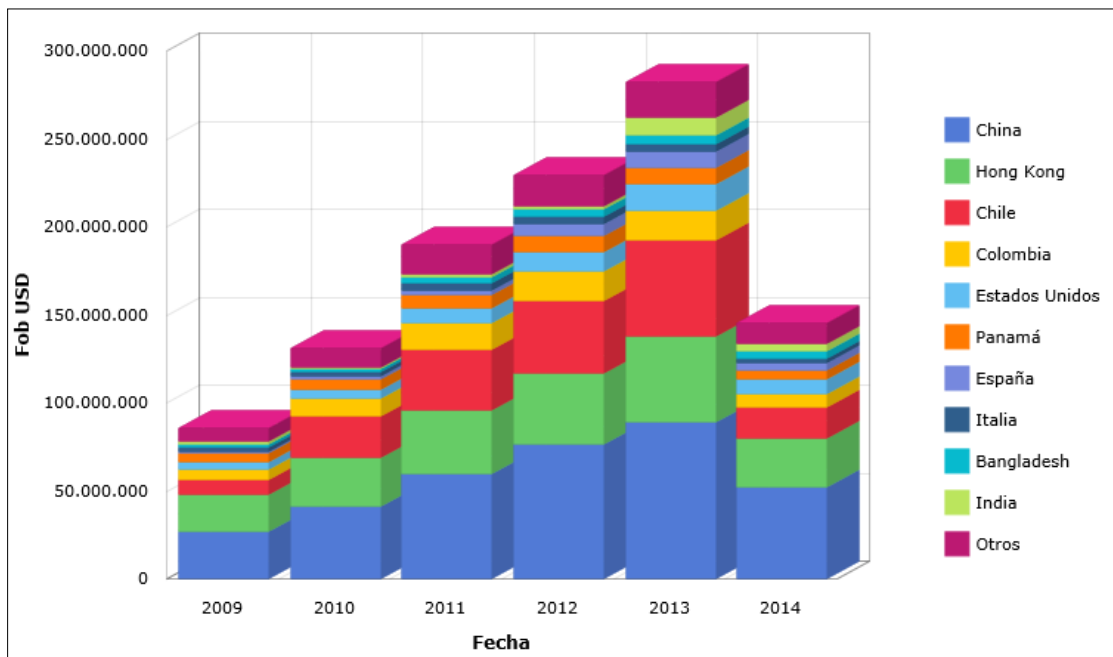
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Elaboración propia, 2014.

Anexo 22. Mapa de competidores Textil El Amazonas S.A.



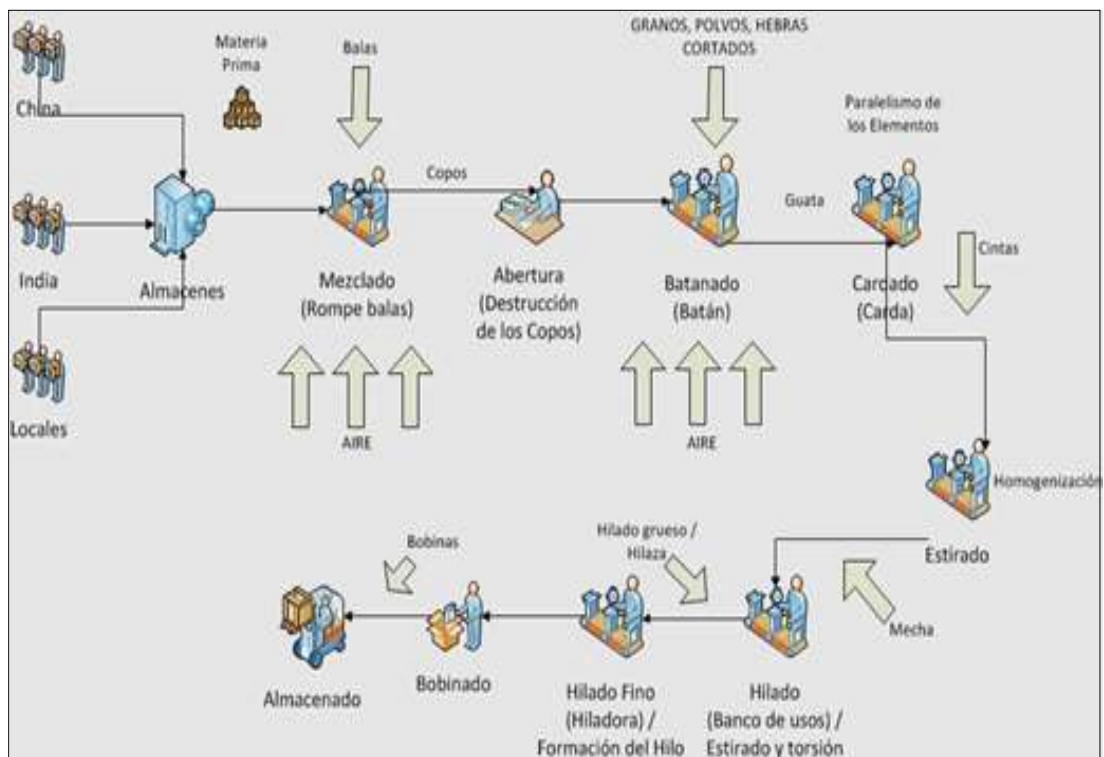
Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2013.

Anexo 23. Evolución de importaciones de prendas y complementos (accesorios) de vestir y de punto



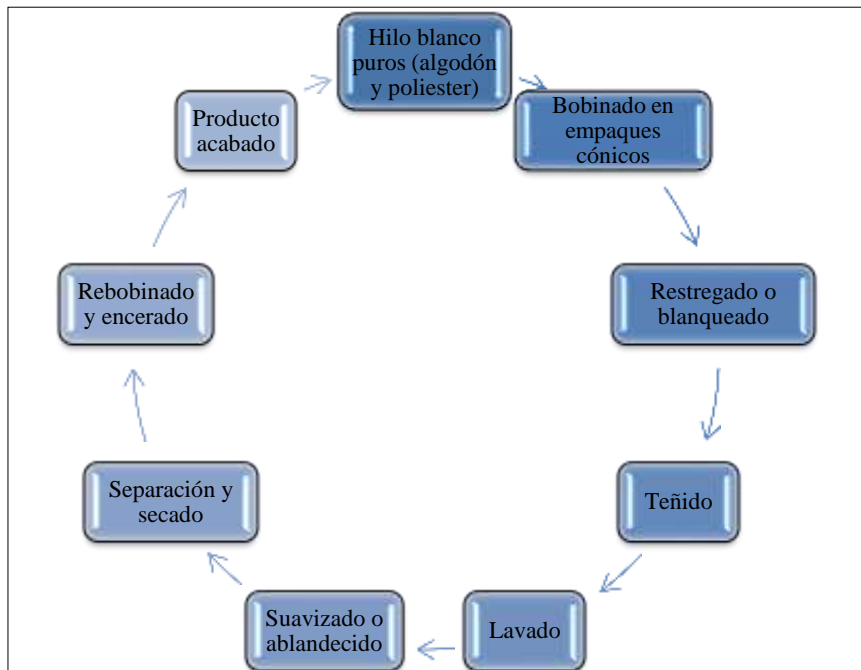
Fuente: Nosis, 2013b.

Anexo 24. Diagrama del proceso de producción de Textil El Amazonas



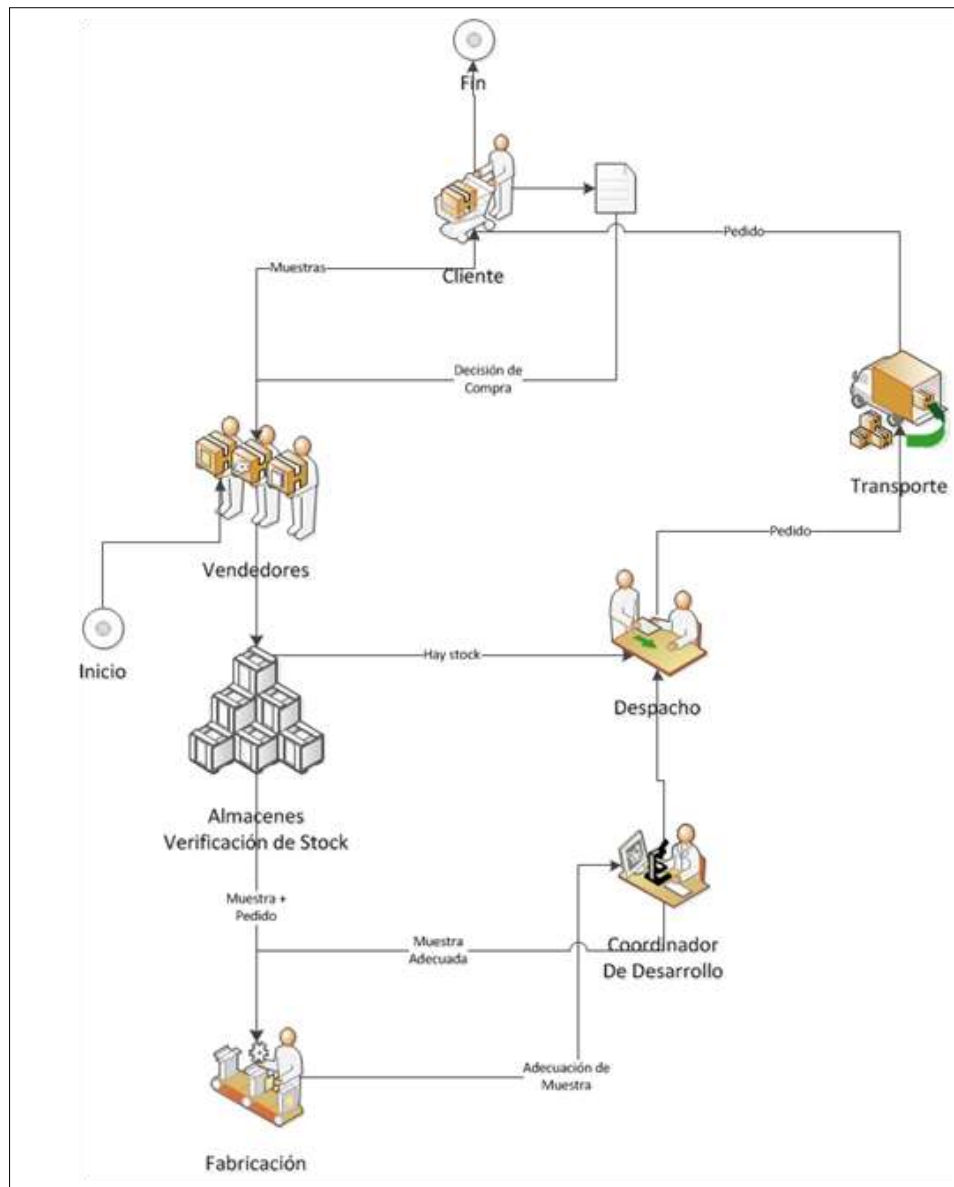
Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2013.

Anexo 25. Flujo del proceso de teñido de Textil El Amazonas S.A.



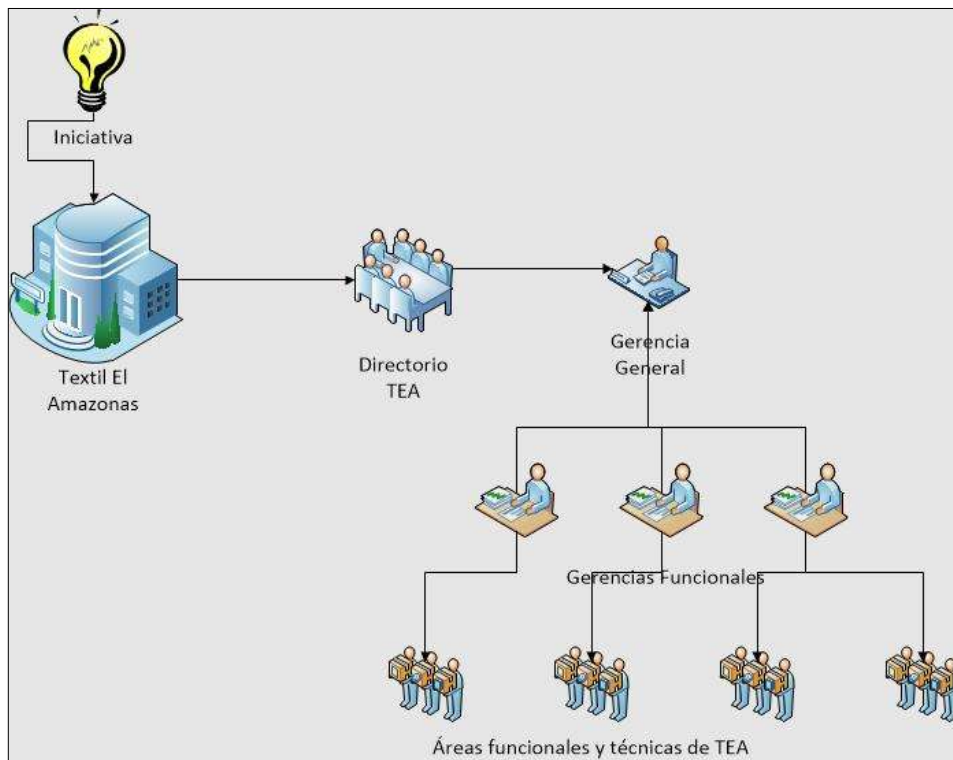
Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2013.

Anexo 26. Proceso comercial de Textil El Amazonas S.A.



Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2013.

Anexo 27. Proceso de toma de decisiones de Textil El Amazonas



Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2013.

Anexo 29. Balance General proyectado sin estrategia Textil El Amazonas S.A.

Activo corriente	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Efectivo y equivalente de efectivo	47.703	336.347	454.281	516.560	517.324	524.071	536.188	553.142
Cuentas por cobrar comerciales	2.375.017	4.997.907	5.418.442	6.161.277	6.170.391	6.250.860	6.395.384	6.597.613
Terceros								
Compañías relacionadas	3.067.373							
Otras cuentas por cobrar		5.018.000	3.090.023	3.513.646	3.518.844	3.564.733	3.647.152	3.762.479
Terceros	1.637.768							
Compañías relacionadas	30.184							
Existencias	5.988.738	8.622.163	9.193.649	10.454.041	10.469.505	10.606.040	10.851.258	1.1194.388
Gastos pagados por anticipado	152.764	121.175	103.272	117.430	117.604	119.137	121.892	125.746
Total activo corriente	13.299.547	19.095.592	18.259.667	20.762.955	20.793.668	21.064.842	21.551.874	22.233.369
Activo no corriente								
Inmuebles, maquinarias y equipo (neto)	17.432.420	21.403.093	22.029.071	25.049.121	25.086.174	25.413.327	26.000.899	26.823.078
Intangibles (neto)			2494	2836	2840	2877	2944	3037
Activo diferido por Impuesto a la Renta	1.943.996	2.030.513	2.037.168	2.316.451	2.319.878	2.350.132	2.404.468	2.480.500
Total activo no corriente	19.376.416	23.433.606	24.068.733	27.368.408	27.408.892	27.766.336	28.408.311	29.306.615
Total Activo	32.675.963	42.529.198	42.328.400	48.131.362	48.202.559	48.831.178	49.960.185	51.539.984
Pasivo corriente								
Parte corriente de obligaciones financieras	3.812.942	4.361.064	3.603.272	4.097.258	4.103.319	4.156.831	4.252.940	4.387.423
Cuentas por pagar comerciales	3.209.242	4.369.331	3.652.161	4.152.850	4.158.993	4.213.231	4.310.643	4.446.951
Terceros								
Otras cuentas por pagar		1.546.168	3.205.114	3.644.515	3.649.906	3.697.506	3.782.994	3.902.617
Terceros	2.189.794							
Compañías relacionadas	354.820							
Total pasivo corriente	9.566.798	10.276.563	10.460.547	11.894.623	11.912.218	12.067.568	12.346.577	12.736.990
Pasivo no corriente								
Obligaciones financieras a largo plazo	3.740.695	10.033.680	12.156.061	13.822.582	13.843.029	14.023.558	14.347.791	14.801.485
Otras cuentas por pagar a largo plazo	1.992.978	1.886.522	1.992.607	2.265.781	2.269.133	2.298.725	2.351.873	2.426.242
Pasivo diferido por impuesto a la renta	2.286.017	2.336.941	2.336.941	2.657.321	2.661.252	2.695.958	2.758.290	2.845.510
Total pasivo no corriente	8.019.690	14.257.143	16.485.609	18.745.684	18.773.413	19.018.241	19.457.954	20.073.238
Total Pasivo	17.586.488	24.533.706	26.946.156	30.640.307	30.685.631	31.085.809	31.804.531	32.810.228
Patrimonio Neto								
Capital social	18.441.537	20.607.362	20.627.142	23.454.996	23.489.691	23.796.024	24.346.203	25.116.059
Acciones de inversión	40.772	40.772	40.772	46.362	46.430	47.036	48.123	49.645
Excedente de revaluación	42.057.91	42.057.91	2.366.036	2.690.405	2.694.385	2.729.523	2.792.631	28.809.37
Reserva legal	573.282	631.679	631.679	718.278	719.341	728.722	745.570	769.146
Resultados acumulados	-8.171.907	-7.490.112	-8.283.385	-9.418.986	-9.432.919	-9.555.935	-9.776.874	-10.086.030
Total Patrimonio	15.089.475	17.995.492	15.382.244	17.516.928	17.516.928	17.745.369	18.155.653	18.729.756
Total Pasivo y Patrimonio	32.675.963	42.529.198	42.328.400	48.131.362	48.202.559	48.831.178	49.960.185	51.539.984

Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2014. Elaboración propia, 2014.

Anexo 30. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado sin estrategia Textil El Amazonas S.A.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas netas	24.929.357	22.167.234	24.560.878	29.080.809	30.278.317	31.842.730	33.775.541	36.077.989
Costo de ventas	20.512.713	16.635.165	18.394.361	21.779.470	22.676.319	23.847.953	25.295.492	27.019.863
Ganancia bruta	4.416.644	5.532.069	6.166.517	7.301.339	7.601.998	7.994.777	8.480.049	9.058.126
Gastos de administración	2.165.249	2.335.141	2.430.872	2.878.225	2.996.746	3.151.581	3.342.878	3.570.759
Gastos de ventas	1.476.873	2.545.245	3.078.580	3.645.130	3.795.232	3.991.323	4.233.591	4.522.191
Ingresos (Gastos diversos)		81.374	0	0	0	0	0	0
Ganancia de operación	774.522	570.309	657.065	777.984	810.021	851.873	903.580	965.177
Desvalorización de existencias	2.886.977			0	0	0	0	0
Otros ingresos (gastos)								
Gastos financieros neto	-876.763	-390.757	-2.698.271	-3.194.833	-3.326.392	-3.498.259	-3.710.599	-3.963.547
Otros ingresos (gastos) neto	140.464			0	0	0	0	0
Utilidad (pérdida) antes del impuesto	-2.849.754	179.552	-2.041.206	-2.416.849	-2.516.371	-2.646.386	-2.807.018	-2.998.370
Impuesto a la renta diferido	170.124	170.124	1.980.917	725.055	754.911	793.916	842.106	899.511
Utilidad (pérdida) neta	-2.678.630	349.676	-60.289	-1.691.794	-1.761.460	-1.852.470	-1,964,913	-2.098.859

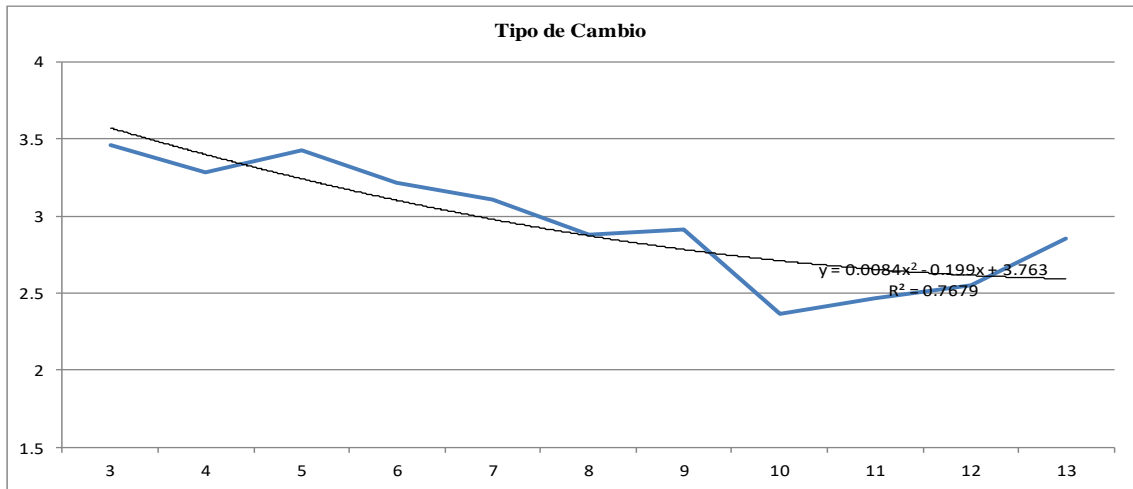
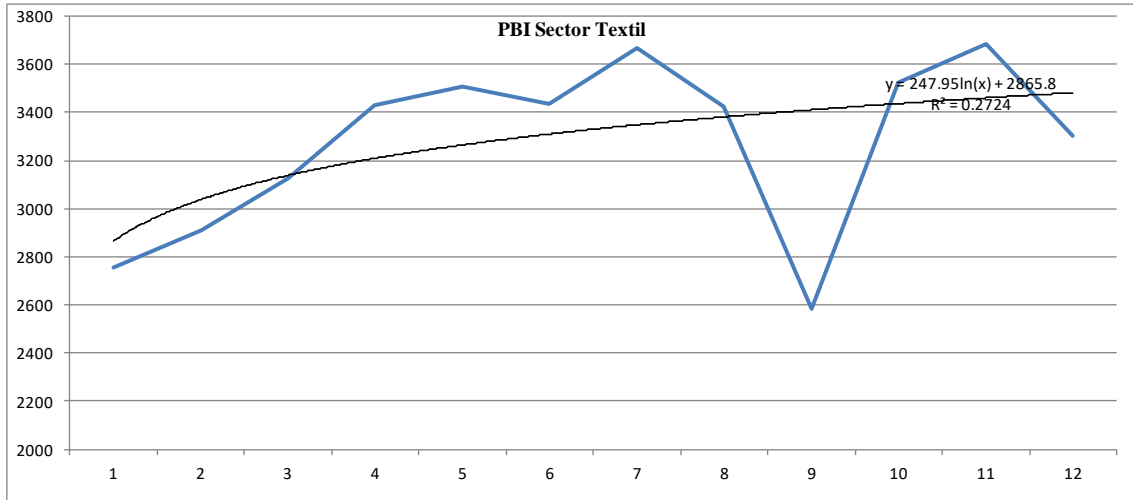
Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2014. Elaboración propia, 2014.

Anexo 31. Flujo de Caja Económico sin estrategia Textil El Amazonas S.A.

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	29.080.809	30.278.317	31.842.730	33.775.541	36.077.989
EBIT	777.984	810.021	851.873	903.58	965.177
Impuestos	-233.395	-243.006	-255.562	-271.074	-289.553
+Depreciación	641.996	730.01	731.089	740.624	757.747
Capex	-3.020.050	-37.053	-327.154	-587.572	-822.179
Inversión en KW	-1.502.539	18.435	-162.766	-292.329	-409.051
FCE sin estrategia	-3.336.003	1.241.536	837.481	493.229	202.141

Fuente: Textil El Amazonas S.A., 2014. Elaboración propia, 2014.

Anexo 32. Proyección de la demanda Textil El Amazonas S.A.



Estadísticas de la regresión				
Coefficiente de correlación múltiple	0.877293733	Y =	Ventas	Variable dependiente
Coefficiente de determinación R ²	0.769644294	X1 =	PBI sector textil	Variable independiente
R ² ajustado	0.692859058	X2 =	Tipo de cambio	Variable independiente
Error típico	5476052.905	Y = -69,843,063 + 11151.5853*X1 + 22572660.8*X2		
Observaciones	9			

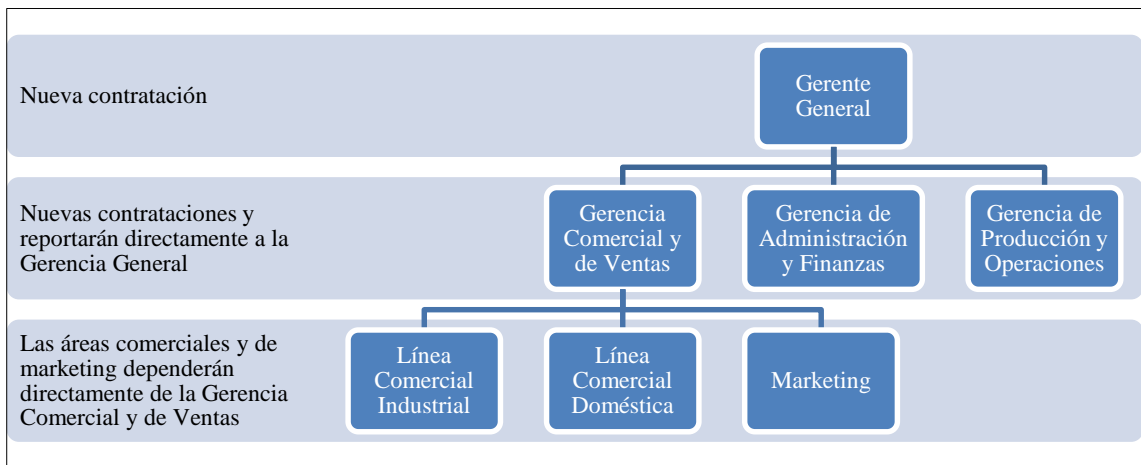
ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	2	6.01143E+14	3.00571E+14	10.02333703	0.012223538
Residuos	6	1.79923E+14	2.99872E+13		
Total	8	7.81066E+14			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	-69843063.43	26080737.51	-2.677955844	0.03663584	-133660329.1	-6025797.72	-133660329.1	-6025797.72
Variable X 1	11151.58532	5876.718115	1.897587243	0.106525591	-3228.225878	25531.39652	-3228.225878	25531.39652
Variable X 2	22572660.8	5432709.196	4.154954736	0.005977943	9279300.286	35866021.32	9279300.286	35866021.32

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Textil El Amazonas S.A., 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 33. Nuevo organigrama Textil El Amazonas S.A.



Nota: Solo se están detallando los cambios principales en el organigrama, de acuerdo con las iniciativas planteadas en el octavo capítulo.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Nota biográfica

Erika Michelle Merino Ruiz

Nació en la ciudad de Lima en el año 1982. Cuenta con el título en Ciencias Administrativas por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Su experiencia profesional se ha desarrollado en las áreas de operaciones, comerciales y administrativas; entre ellas, destacan Supervisor de Procesos Operativos, Funcionario de Banca Exclusiva. En los últimos años, se ha desempeñado como Gerente de Agencia en el Banco de Crédito del Perú.

Percy Alejandro Pazo Carnero

Nacido en Lima en 1977, se ha desempeñado por más de 15 años –y hasta la actualidad– en diferentes posiciones y roles del área de las Tecnologías de la Información. Ha trabajado para importantes compañías transnacionales como Deloitte & Touche, Johnson Diversey, Laboratorios Roche, SealedAir, Becton Dickinson, HP, Nokia, entre otras; así como para importantes empresas peruanas, como BCP, Grupo Delosi (el más grande administrador de franquicias del país), entre otras. Actualmente, es Subgerente de Gestión de Proyectos de TI para el Banco de Crédito del Perú.