

# ¿Mundos casi paralelos?: Las similitudes de una Marca de Alta Moda y una Multinacional de Productos de Conveniencia

¿Almost parallel worlds?: The similarities between a great Fashion Brand and a Multinational Fast-Moving Consumer Goods Company



**Claudia Gallardo Landauro**  
claudia.gallardo@puccp.pe

Estudiante de noveno ciclo de la facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Dos de los temas que más le apasionan en la carrera son el Marketing, la Industria de la moda y la Innovación. Además, es considerada diseñadora de modas autodidacta debido a la dedicación que le tiene al diseño, la producción y al conocimiento de la industria de la cual le encantaría ser parte.

---

## Resumen

En tiempos tan variables como el siglo en el que vivimos, adaptarse a las necesidades del entorno es indispensable para sobrevivir la competencia del mercado; sin embargo, el verdadero reto está en identificar las necesidades futuras del consumidor y ser lo suficientemente capaces de desarrollar productos o servicios que las satisfagan. Este reto se plantea en muchas de las industrias existentes, así podemos decir que tanto Procter & Gamble como Louis Vuitton deben lidiar con ella. En el presente texto se explica cómo los gigantes de la innovación le enseñan a la industria de las tendencias, desfiles y telas a cómo obtener el éxito administrativo en un mercado tan cambiante.

**Palabras Clave:** Innovación, Gestión, Moda, Consumidor, Tendencia, Reinventarse, Procter & Gamble

## Abstract

In times as variable as the century we live in, adapting to the needs of the environment is essential to survive market competition; However, the real challenge lies in identifying the future needs of the consumer and being able to develop products or services that satisfy them. This challenge arises in many of the existing industries, so we can say that both Procter & Gamble and Louis Vuitton must deal with it. This text explains how the giants of innovation teach the industry of trends, fashion shows and fabrics how to obtain administrative success in such a changing market.

**Key Words:** Innovation, Management, Fashion, Customer, Trend, Reinvent Yourself, Procter & Gamble

La principal similitud entre los productos de conveniencia de uso diario y la ropa es que son indispensables para cualquier ser humano. Sin embargo, no hay mucho más que decir una vez aclarado este punto, pues incluso su naturaleza los diferencia. La vestimenta, por un lado, es un producto de comparación que requiere que el comprador se tome un tiempo y elija entre las opciones que tiene de acuerdo a lo que busque: precio, calidad, estilo, etc. Los productos de conveniencia de uso diario, por otro lado, no se adquieren luego de dedicar un largo tiempo al proceso de decisión de compra.

En realidad, la relación entre productos de uso diario y ropa no se encuentra tanto en lo que ofrecen las empresas que los producen, sino en su modelo de gestión. Las grandes corporaciones como Procter & Gamble y Unilever son reconocidas por saber encontrar necesidades no satisfechas en los consumidores de diversos segmentos de mercado, desarrollar productos mediante los cuales estas necesidades sean satisfechas, promocionar y vender sus productos a estos consumidores. Por estos motivos, necesitan estar constantemente investigando el mercado e innovando. Es necesario que todas las áreas funcionales de estas empresas se enfoquen en la entrega de valor tanto para el cliente como para el consumidor y aquí es en donde finalmente empiezan a surgir las similitudes.

Ciertas habilidades de la industria del consumo son cada vez más adquiridas por los CEOs de la alta moda. Al ser un mercado creativo, apuestan por la innovación constantemente. Esto requiere de un arduo esfuerzo por encontrar necesidades de vestimenta accesorias en las sociedades; estudiar correctamente las tendencias sociales, de colores, de cortes y materiales; y no solamente enfocarse en el consumidor, sino también brindarle comodidad al diseñador para que este pueda crear acorde a todas las características antes mencionadas sin perder su sello personal. Las multinacionales de consumo, al manejar impecablemente estas funciones, son el eje sobre el cual las empresas de alta moda aplican el benchmarking a estrategias de gestión.

El Perú es un país con grandes recursos textiles

y talento creativo. Con el fin de desarrollar esta industria es indispensable que más directores de las marcas de moda peruana no se limiten a crear, sino también mimeticen los comportamientos de la alta moda y apliquen estrategias de gestión de consumo a sus empresas. No solamente se beneficiarían ellos como empresarios, sino también ayudarían al desarrollo de la sociedad y la economía. Es un sector que puede ser aprovechado sosteniblemente con una pinza de creatividad y un pliegue de gestión.

### “Técnicamente, sí son sectores distintos, ¿Verdad?”

Antes de comenzar a relacionar estas dos burbujas es indispensable definir las características de ambos sectores.

Por un lado, se tiene al sector de Consumo Masivo. No hay día que pase en el que no seamos parte del mercado del consumo masivo, pues los productos que ofrece son precisamente los que usamos en el aseo o alimentación diarios. Estas empresas son reconocidas por manejar muchas marcas cada una de ellas, formando parte del estilo de vida de diferentes segmentos. Es decir, a través de sus productos y marcas, cubren necesidades para todo perfil de personas. En el Perú, al 2014 las cinco principales empresas de este sector eran Alicorp, Backus, Gloria, Corporación Lindley y San Fernando (El Comercio 2014). Sin embargo, la más reconocida por sus nuevos lanzamientos en ese momento era Alicorp y lo continúa siendo hasta el momento en los diversos tipos de bienes de consumo que ofrece como se puede observar en el siguiente gráfico:

Al estar presente en cada nivel socioeconómico, las empresas como Alicorp deben innovar constantemente para mejorar su participación de mercado ante la competencia al generar preferencia en sus consumidores. Por ello, deben ofrecer productos de calidad que no solamente satisfagan las necesidades actuales del mercado, sino también se anticipen a los cambios en ellos. La propuesta de saltar a la siguiente curva que comenta Guy Kawasaki en el TEDx Talk de Berkeley (2014) es indispensable e implica que una empresa no se enfoque en un único concepto del producto, sino en la constante mejora del mismo, acorde a las va-

# ¿Mundos casi paralelos?: Las similitudes de una Marca de Alta Moda y una Multinacional de Productos de Conveniencia

Gráfico 1: Competencia en Bienes de Consumo - Perú



Fuente: Aicorp Corporate Presentation 2017

riaciones en el entorno. Así, si hipotéticamente en el Perú las personas decidieran tener un consumo bajo en harinas, Aicorp tendría que adaptar sus productos para cumplir con la nueva tendencia alimenticia.

Adicionalmente, es interesante observar cómo una misma compañía puede ofrecer diferentes marcas del mismo tipo de producto para diferentes niveles socioeconómicos sin perjudicar su imagen o prestigio. En algunos casos de otras industrias, como la de alta moda, se ve cómo el cubrir distintos segmentos del mercado con la misma marca desprestigia al producto que satisface necesidades de los niveles A o B. Existen, sin embargo, casos como el de Moschino, que ofrece los diseños de alta costura por Jeremy Scott y a su vez hace colaboraciones con Hennes & Mauritz para cubrir otro segmento sin perjudicar su imagen. En estos casos se encuentra una similitud, pero son raros en la industria de la alta moda y, para fines de este artículo, la similitud se enfoca más en la innovación.

Por otro lado, tenemos a la industria de la alta moda. En sí, la moda es una de las industrias más grandes a nivel internacional como se

puede observar en los cuadros 1 y 2. Abarca a miles de empresas con valoraciones de hasta 181.13 mil millones de dólares como es el caso de Louis Vuitton Môtet Hennessy en la haute couture. Lo fascinante de ella es que requiere un constante análisis del entorno social, las generaciones de consumidores y las tendencias internacionales para producir lo que finalmente también genera una nueva tendencia. Y es que la moda representa a cada uno en cada etapa de nuestras vidas, por lo que debe estar en constante desarrollo e innovación.

Contar con vestimenta, desde tiempos históricos, ha sido una de las necesidades básicas del ser humano, para mantenerlo protegido del frío, el viento y de otros factores externos que pudiesen perjudicarlo. Al ir avanzando en su evolución, el ser humano dejó de tener al vestido solamente como protección y lo transformó a un factor más estético "sujeto a los cánones de la moda y del devenir artístico de cada civilización" (Restrepo, 2003). Así, la geografía y el clima dejaron de ser los únicos motivos para el uso de vestimenta, y poco a poco cada civilización fue diferenciándose del resto mediante los rasgos en su forma de vestir. Incluso en cada

Cuadro 1: Valoración de empresas de moda en billones de dólares americanos

Symbol	Name	Country	Market Cap
EPA:MC	LVMH		\$181.13 b
NYSE:NKE	Nike		\$107.83 b
BME:ITX	Inditex		\$100.41 b
EPA:CDI	Dior		\$78.73 b
EPA:KER	Kering		\$75.93 b
EPA:RMS	Hermès		\$71.49 b
NYSE:TJX	TJX		\$51.01 b
VTX:CFR	Richemont		\$46.16 b
ETR:ADS	adidas		\$45.33 b
TYO:9983	Fast Retailing		\$42.96 b

Fuente: Global Fashion Industry Statistics - International Apparelamericanos

Cuadro 2: Datos generales de la industria americana

Allcorp is the leading consumer goods company, competing with global and local players, such as Procter & Gamble, Unilever, Mondelez, Nestle, Carouzi, among others

Country	Brands	Position	% of sales <sup>1</sup>	% of COTEM <sup>2</sup>	Competitors
United States		11	20%	100%	P&G, Unilever
France		21	20%	61%	Unilever, Mondelez
Germany		17	10%	1.8%	Unilever, Mondelez, Nestle
Spain		21	22%	62%	Unilever
United Kingdom		21	20%	43%	P&G, Unilever, Mondelez
Italy		21	19%	11%	Unilever, Mondelez, Nestle
Argentina		21	12%	24%	Unilever, Mondelez, Nestle
Brazil		21	7%	22%	Unilever, Mondelez, Nestle
China		21	1%	0%	Unilever, Mondelez, Nestle

Fuente: Global Fashion Industry Statistics - International Apparel

## ¿Mundos casi paralelos?: Las similitudes de una Marca de Alta Moda y una Multinacional de Productos de Conveniencia

civilización, los factores religiosos, sociales o de sexo hacían que también se halle distinciones entre las vestimentas, correspondiendo a las personas que las usaban.

Con el paso de los años, las personas fueron identificándose con la ropa que utilizaban y pasó a ser, como la denomina Ruiz Molina (2012), "un fenómeno social que se produce de manera cíclica y que supone un cambio que afecta a las maneras de comportarse de un grupo". De esa manera, nadie está fuera del alcance de las tendencias que marca la vestimenta. Esta nos representa y nos permite pertenecer a grupos dentro de una sociedad que llevan el mismo estilo de vida que nosotros: es parte de nuestra identidad personal.

Está presente aun cuando haya personas que quieran romper con un parámetro establecido de vestimenta, por ejemplo, el estilo grunge, porque nuestra naturaleza humana hace que necesitemos la aceptación de por lo menos un grupo que comparta nuestras mismas costumbres en el accionar y el vestir. Y no es sólo la identidad que nos brinda el vestido lo que lo hace importante, sino también su capacidad de ser una manera mediante la cual podemos expresar cambios ante la sociedad.

Más allá de que la industria de la moda tenga que hacer ajustes en su modelo de negocios para ser más sostenible con el medio ambiente y con los sectores productores, siempre necesitará reinventarse por las razones antes mencionadas. Es este el motivo por el que su gestión siempre debe enfocarse en la innovación, no solamente en el diseño, sino también en su funcionalidad. Es aquí en el que estas dos esferas se juntan y siguen una misma línea.

### Riesgo y procesos de gestión de la innovación

Existe un miedo entre las empresas tradicionales a expandir su línea de productos o hacer cambios innovadores en el servicio o bien que le ofrecen al mercado. Este miedo es comprensible, pues se corre el riesgo de un posible fracaso y lo que menos se desea es perder participación en el mercado en el que se compete.

Sin embargo, este es el mismo sentimiento que impulsa a la innovación, pues trae ciertas recompensas si uno se arriesga lo suficiente y hace un buen estudio. El reinventar los productos y reinventarse como marca es esencial en un entorno tan cambiante. Por ello, las empresas exitosas, como Alicorp, saben que el innovar no es estar más cerca al fracaso, sino es generar más oportunidades para afianzar los lazos con sus clientes, diferenciarse de la competencia o incluso, y principalmente para el caso, cubrir un nuevo segmento de mercado.

Según Dougherty (2012, citada en Innovation Management at Rutgers Business School, 2012), existen cuatro procesos simples en los que una empresa debe enfocarse si desea aplicar la gestión de la innovación a su negocio: Proceso de Producto, Proceso de Capacidades, Proceso de Negocio y Proceso de Estrategia.

Primero, el Proceso de Producto indica el desafío que toda compañía tiene al ingresar a un mercado: satisfacer las necesidades del consumidor mediante lo que desea ofrecer. Está probado que los miembros de las áreas funcionales conocen enfoques específicos del valor que el consumidor le otorga al producto, pero si estas áreas no trabajan en conjunto, puede ser contraproducente (Dougherty, 2012, citada en Innovation Management at Rutgers Business School, 2012). La innovación implica un trabajo en equipo vinculando cada una de las áreas de la empresa y priorizando la satisfacción del consumidor para el lanzamiento de nuevos bienes o servicios. Así, el concepto del nuevo bien o servicio no se comprende bajo una sola percepción del valor, sino bajo un conjunto de opiniones de áreas diferentes.

la funcionalidad real del producto que se piensa ofrecer.

Y así con todas las áreas que pueden generar valor a la innovación. Así también lo hace Mondelez cuando lanza, por ejemplo, su galleta Oreo al mercado chino.

Segundo, el Proceso de Capacidades indica la sistematización de la innovación dentro de una empresa. El objetivo de innovar no involucra solamente al nuevo lanzamiento de produc

tos, sino al desarrollo de múltiples capacidades como nuevas estrategias de marketing, perfeccionamiento en la producción, mejora de la calidad de productos, etc. con el fin de formar corrientes de innovación que perduren en el largo plazo y faciliten la generación de nuevos bienes y servicios (Dougherty, 2012, citada en Innovation Management at Rutgers Business School, 2012). Para ejemplificar este proceso se exponen dos casos:

Por un lado, Century 21 adquirió un nuevo gerente de marketing, Michael Kustermann, para continuar con la expansión del negocio en medios digitales. Al asumir el reto, Michael ya sabía que era complejo gestionar una compañía off-price en la que se ofrecen marcas caras a menores precios, pero la dificultad aumenta si las macro-tendencias demandan un canal digital para la adquisición de las prendas. En ese escenario es indispensable hacer cambios e innovar en la estrategia principal. Por ello, Kustermann menciona que la clave es saber mantener la novedad en productos, la relevancia y adaptar la estrategia a todo cambio que pueda aparecer en el mercado (Kustermann, 2018, citado en Moin, 2018). Por otro lado, ¿Cómo hace Alicorp para mantener el proceso de innovación en sus diversos productos? Simple y sencillamente maneja una sola estrategia en todos los

niveles de la organización con el fin de que, cuando llegue el momento de innovar en una línea de negocio específica, la gestión sea una fuente de soporte al rediseño del producto o a la generación concepto de un producto nuevo. Esto está explicado en el siguiente gráfico.

Tercero, el Proceso de Negocio se deriva del segundo proceso, ya que en algunos casos, y es lo que se dice de las microempresas en nuestro país, la gerencia del negocio se preocupa por la rentabilidad de corto plazo y evita invertir en innovación para el largo plazo por temor a que se generen pérdidas (Dougherty, 2012, citada Innovation Management at Rutgers Business School, 2012). Así como un cuerpo no puede funcionar sin la cabeza, estos tipos de organizaciones tampoco funcionan, a pesar de trabajar en equipo y aplicar la innovación en cada aspecto, si la gerencia no está de acuerdo. Muchas empresas de consumo masivo sí tienen la costumbre de invertir en nuevos productos a pesar del riesgo de que estos fracasen, como el popular caso de La Moradita de Coca-Cola (El Comercio, 2015), que luego de dieciocho meses de investigación, se lanza y en poco tiempo es retirada del mercado por no satisfacer correctamente el paladar del consumidor peruano.

Cuadro 2: Datos generales de la industria americanos



Fuente: Alicorp Corporate Presentation 2017



## ¿Mundos casi paralelos?: Las similitudes de una Marca de Alta Moda y una Multinacional de Productos de Conveniencia

Finalmente, el Proceso de Estrategia indica que las empresas deben buscar un constante sentido de la visión del negocio y el vínculo organizacional entre todas las marcas que maneja. Así, en el planeamiento a largo plazo, al conocer las oportunidades que ofrece el mercado, la empresa puede generar una macro estrategia innovadora que aplique a cada una de sus líneas de negocio, productos y marcas sin perder la visión general (Dougherty, 2012, citada en Innovation Management at Rutgers Business School, 2012). En la esfera de la moda podemos encontrar a empresas como Moschino que posee una visión y una personalidad bien definida. La mujer Moschino que idealiza Jeremy Scott como director creativo es elegante, glamorosa y lo suficientemente exagerada. El reto de vestir a esta mujer se da tanto en las prendas de alta moda como las de consumo masivo permitiendo que la innovación en el negocio pueda aplicarse a cada segmento por igual. En la esfera de productos de consumo masivo, un ejemplo para explicar este proceso es Alicorp. Posee tres pilares estratégicos para el negocio (Gráfico 2): Crecimiento impulsado por categorías del negocio principal, Eficiencias que impactan en el los márgenes brutos y operativos, y el pensamiento "One Alicorp". Cada una de sus líneas debe cumplir con estos pilares sin importar a qué rubro del negocio pertenezca.

De acuerdo a esos cuatro procesos expuestos, y lo que dice Guy Kawasaki en su charla de TEDx Berkeley (2014), realmente los dos conceptos de negocio que se analizan para este artículo no son tan distintos como lo parecían en un principio (¿?). Tanto las marcas de moda como las empresas de consumo masivo deben tener muy en claro qué tipo de valor quieren ofrecer, pensar constantemente en lo que hay después del mañana para preparar nuevas colecciones o nuevos productos, no temerle al fracaso porque la competencia pueda tener la misma idea y sistematizar la innovación en todos sus sistemas para poder avanzar. Además de contar con una estrategia de marketing pendiente de los cambios en el entorno. Como mencionan los expertos de la materia, "la innovación es crítica en el marketing" (Kotler y Keller, 2016) y el desarrollo de nuevos productos exitosos depende de una estrategia correcta-

mente planteada.

A continuación, se presentan casos específicos que demuestran la relación de estos dos tipos de industria a través de la gestión.

### Un CEO de Louis Vuitton puede no sólo saber de moda, sino también de la estrategia gerencial de P&G en Europa

Efectivamente esta declaración no es falsa, ya que el ex presidente de Procter & Gamble Europa, Antonio Belloni, es el director ejecutivo del grupo LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton. La elegida a CEO de Ralph Lauren Corp. en mayo, 2017, fue presidente del grupo de belleza global en P&G, Patrice Louvet. Finalmente, Fabrizio Freda, presidente de Procter & Gamble en el segmento de snacks globales en el 2001 es actual CEO en The Estée Lauder Cos. Inc.

Si bien no es claramente percible en las empresas pequeñas de moda como las de nuestro país, las marcas internacionales como Ralph Lauren, Valentino, Gucci, Yves Saint Laurent y, la ya mencionada, Louis Vuitton son dirigidas por CEO's que desempeñaron funciones en las grandes corporaciones de consumo masivo como P&G. Según Luisa Delgado (2013, citada en Zargani, 2017), estas empresas ¿de consumo masivo? tienen: la facilidad de comunicarse con sus clientes y consumidores de una manera efectiva, las mejores estrategias de procesos y cadena de suministros para entregar valor, una cultura organizacional con valores muy claros y una desarrollada gestión de personas. Es por ello que se dice que la mejor escuela para aprender una adecuada gestión de grandes compañías es una empresa de consumo masivo.

Es importante considerar que, ciertamente, las marcas de productos de conveniencia no son las que más podrían enseñar sobre lujo ya que, normalmente, ofrecen productos de uso diario masificado en contraste con las empresas de alta moda, que no masifican. Lo que estas aportan es, más bien, una escuela de gestión con un nivel superior de desarrollo de habilidades y de innovación para "pensar fuera de la caja" (Cillo, 2017, citada en Zargani, 2017).

Prácticamente, ofrecen un paquete completo de gestión, creatividad y de visioning. Es por ello que al sentar bien las bases administrativas de una empresa lo único que faltaría sería conocer la nueva industria y el nuevo mercado al que se presenta.

El artículo de Luisa Zargani (2017) en *Women's Wear Daily* explica a través de la entrevista a Paola Cillo, profesora asociada y vicedirectora del departamento de Gestión y Tecnología en Bocconi University, aquellos factores específicos de la gestión en empresas de bienes de consumo que sirven para el funcionamiento de la industria de la alta moda. Para fines de esta redacción se dividen estos factores en tres: la digitalización, la comercialización y marketing, y el análisis financiero.

La digitalización en las empresas de alta moda en una primera instancia era concebida como un medio por el cual nunca se comunicaría información sobre los nuevos lanzamientos o incluso información de la empresa, debido a que era un medio masivo de información. Sin embargo, cuando los gestores de estas empresas se dieron cuenta de que sus clientes también utilizaban las redes sociales o aplicaciones para su día a día como el resto de personas en el mercado, empezaron a planificar su aparición en las redes para cubrir esa necesidad del consumidor de encontrar sus marcas de lujo en sus medios diarios de comunicación (Cillo, 2017, citada en Zargani, 2017). El uso de redes sociales para comunicar un producto o una marca es una actividad común para empresas como Procter&Gamble, pues en su modelo de negocio la masificación es necesaria. La red un canal que estas empresas manejan muy bien, mediante el cual individualizan sus productos hasta que el consumidor no se da cuenta de que dos productos de uso diario, de categorías distintas, pertenecen a una misma empresa. Es eso lo que buscan aprender las empresas de lujo de las de consumo masivo. Pero las redes sociales, también, se pueden aprovechar porque evidencian las tendencias antes que nadie (Cillo, 2017, citada en Zargani, 2017). Proveen de mucha información a la empresa que sabe usarlas y en el funcionamiento de los gigantes de la innovación en consumo son necesarias para la creación de nuevos productos.

En cuanto a la comercialización y el marketing, lo que se encuentra en la gestión de ambas industrias es el vínculo entre la innovación creativa y la comercialización. Sin embargo, la diferencia está en la percepción de este vínculo. En organizaciones de productos de conveniencia, la gestión de la innovación, el marketing y la comercialización están estrictamente vinculados: generan productos nuevos que satisfacen necesidades generando valor para el consumidor a un precio conveniente y a través del adecuado canal de distribución. En las empresas de alta moda el desarrollador del producto muchas veces no puede estar limitado al mercado, pues, al ser este el diseñador de modas, se busca que tenga la libertad para crear prendas nuevas en cada temporada. Esto hace que se separe de la estructura del negocio que vela por la rentabilidad del producto, la entrega de valor al consumidor, los canales de distribución y la fijación de precios. Esto se observa en la cultura de Gucci, Valentino o Yves Saint Laurent en donde al diseñador se le brinda las condiciones para diseñar independientemente y sin interferencias (Cillo, 2017, citada en Zargani, 2017).

Lo observado en el factor de análisis financiero es principalmente la necesidad de un gestor de modas que sepa entender las cifras de la empresa, que evite la canibalización entre segmentos de mercado y que aproveche la big data del comercio electrónico y el uso de redes sociales (Cillo, 2017, citada en Zargani, 2017). Adicionalmente, es indispensable un profesional que conozca la visión periódica del negocio y que tenga las herramientas necesarias para saber precisamente dónde invertir para satisfacer nuevas necesidades: una estrategia inherente de P&G, Unilever y otras compañías del sector (Bambrilla, 2017, citada en Zargani, 2017). Estos gestores no solamente deben saber qué indicadores maneja el negocio, sino también requieren una amplia capacidad de análisis y estas habilidades son usualmente encontradas en los líderes de empresas como Procter & Gamble. Es por ello que varios de sus gerentes pasan a ser parte de la gestión de marcas de lujo en la moda.

Lo que se espera en los futuros perfiles de dirección de compañías de moda es que se



## ¿Mundos casi paralelos?: Las similitudes de una Marca de Alta Moda y una Multinacional de Productos de Conveniencia

cuenta ya no sólo con el dúo del genio de la administración y el genio creativo diseñador de modas; sino también con un financiero que vele por la rentabilidad de la empresa y evalúe las inversiones en nuevos mercados, un especialista en marketing que sea el vínculo entre el diseñador y el mercado, y, debido al entorno, un gestor de marca especializado en redes sociales. Así, la industria del Haute Couture se va comportando tal y como la de productos de conveniencia.

### ¿Eso funcionaría en el contexto peruano?

El Perú es ciertamente uno de los principales países reconocidos internacionalmente por la materia prima textil que posee el territorio y los insumos que finalmente se generan para la fabricación de prendas. En él existen los centros más grandes de producción masiva de textiles y prendas de vestir, el gran Emporio de Gamarra. Sin embargo, el nivel de industrialización no es el mismo al de los países del continente europeo o del norte de América. Nuestras empresas más grandes no son ni la mitad de las empresas medianas en estos lugares, pero esto no es algo para lamentar, sino para observar como una oportunidad.

Al cierre del 2017, la participación del sector textil en el producto bruto interno nacional fue de 1.9% (un poco más del 10% del sector manufactura) menciona Triveño en el diario Gestión. El sector tiene un desarrollo histórico interesante en el país y genera gran cantidad de empleos (entre 350, 400 mil), tanto en la misma industria como en las relacionadas a ella (Triveño, 2017). Sin embargo, el sector no está lo suficientemente desarrollado como para aprovechar todas las fortalezas y oportunidades que existen en él. Las condiciones climáticas para el cultivo de las materias primas, como el algodón, son ideales. La demanda internacional de este tipo de materiales es muy alta en las marcas de alta moda debido a su porcentaje de pureza. Al año 2000, se producían 200 mil toneladas de fibra de algodón, cantidad que ha disminuido durante los siguientes dieciséis años hasta llegar a 18 mil toneladas en el año 2016, mientras que el consumo llega a ser aproxima-

damente 172 mil toneladas (Triveño, 2017). Las exportaciones al primer trimestre del 2018 se recuperaron creciendo en 9.6% y obteniendo una suma de 323.788 millones de dólares americanos (ADEX, 2018, citado en Gestión, 2018).

El Perú, hasta el momento, no ha sido muy reconocido por su participación en la moda internacional o colecciones de alta moda. Esto puede estar relacionado a la falta de conocimiento para manejar planes estratégicos o metodologías de industrialización que permitan una gestión responsable entre todos los actores de la cadena de suministros, además, esta sería una posible hipótesis para otro artículo o un proyecto de investigación. Sin embargo, sí se cuenta con empresas peruanas líderes del consumo masivo con años de experiencia no solamente en el país, sino también en todo el continente latinoamericano. Entonces los conocimientos existen, que haría falta sería que estos conocimientos se apliquen a segmentos como el de la moda.

Adicionalmente, es importante mencionar que hace falta el desarrollo de una red de negocios de gestión relacionada específicamente al sector textil y de confección. Los conglomerados como Perú MODA agrupan a las empresas del rubro, pero no se observa un gran desarrollo estratégico y de innovación en el cluster. Es decir, no se realizan notables alianzas estratégicas que puedan aportar al crecimiento e internacionalización de las marcas peruanas y segmentos de consumo. Queda como recomendación apostar por este sector y contribuir al desarrollo de una esfera con talento e insumos que, probablemente, lo único que requiere es el apoyo de la gestión para expandirse.

### Bibliografía

**Alicorp Corporate Presentation (2017)** Recuperado de <https://www.alicorp.com.pe/alicorp-ir/public/userfiles/ckfinder/files/Corporate%20Presentation%20Q1%2017.pdf>

**Global fashion industry statistics - International apparel (2018)**. Recuperado de <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>

**Kotler, P. & Keller, K. L. (2016).** Desarrollo de estrategias y planes de marketing. Dirección de Marketing (pp. 35-57) México: Pearson.

**La República. (07 de julio de 2016).** Marcas que fracasaron en el mercado peruano. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/783606-marcas-que-fracasaron-en-el-mercado-peruano>

**López, M (2014)** Fashion bloggers: Influencia 2.0 en la industria de la moda. (Tesis de Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas, y en Derecho, Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, Madrid, España) Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/417>

**Moin, D (2018).** Century 21 Stores' New Chief Marketing Officer to Drive Innovation. WWD. Recuperado de <https://wwd-com.libproxy.newschool.edu/business-news/retail/century-21-stores-names-cmo-1202749839/>

**Perú Retail. (21 de Febrero del 2018).** Gamarra es el principal canal de compra de ropa en Perú. Perú Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/gamarra-principal-canal-de-compra-ropa-peru/>

**Redacción Gestión. (09 de mayo de 2018).** Exportaciones de cadena textil-confecciones crecen 10% en el primer trimestre. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaciones-cadena-textil-confecciones-crecen-10-primer-trimestre-233271>

**Redacción EC. (06 de marzo de 2015).** La Moradita: ¿Por qué fracasó la nueva bebida de Inca Kola?. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/moradita-fracaso-nueva-bebida-inca-kola-340367>

**Redacción EC. (04 de septiembre de 2014).** ¿Cuáles son las firmas de consumo que más facturan en el Perú?. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/son-firmas-consumo-facturan-peru-359554>

**Restrepo, M. A. (2013)** ¿INFLUYE O DEFINE LA MODA QUIÉNES SOMOS EN LA SOCIEDAD? (Proyecto de grado, Medellín, Colombia). Re-

cuperado de [http://library.marymount.edu.co/bitstream/handle/123456789/326/Maria de Los Angeles Restrepo Henao.pdf?sequence=1](http://library.marymount.edu.co/bitstream/handle/123456789/326/Maria%20de%20Los%20Angeles%20Restrepo%20Henao.pdf?sequence=1)

**Ruiz, E (2012)** Blogs de Moda: Un análisis semiótico. España: ESDi - Unitat de Teoria i Anàlisi del Disseny. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/417>

**Rutgers Business School - Newark & New Brunswick. (2012).** Innovation Management at Rutgers Business School <https://www.youtube.com/watch?v=rZU-Otv6OMI4>

**TEDx Berkeley. (2014).** The art of innovation. <https://www.youtube.com/watch?v=Mtjat-z9r-Vc>

**TED Institute. (2017).** Fashion is fuel for innovation. <https://www.youtube.com/watch?v=RVO-gHi0ZMis>

**Triveño, G. (23 de octubre de 2017).** A propósito del sector textil confecciones. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/prosperoperu/2017/10/a-proposito-del-sector-textil-confecciones.html>

**Top 100 fashion companies Index (2018).** Recuperado de <https://fashionunited.com/i/top100>

**Zargani, L (2017).** P&G Proving 'Management School' for Fashion Industry. WWD. Recuperado de <https://wwd-com.libproxy.newschool.edu/business-news/business-features/from-pg-to-luxury-10902733/>

**Zargani, L (2014).** Jeremy Scott's Vision for Moschino. WWD. Recuperado de <https://wwd-com.libproxy.newschool.edu/fashion-news/designer-luxury/jeremy-scotts-vision-for-moschino-7480839/>