

## RESEÑA DE TESIS DE MAestrÍA

# Análisis de la cadena de valor de la industria textil en San Juan. Propuesta de mejora

Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Negocios  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Católica de Cuyo  
San Juan, febrero de 2024  
170 páginas

**Mirta Mariana Elizondo Carrizo**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Católica de Cuyo, San Juan  
marian.m.elizondo@gmail.com



URL de la revista: [revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/cuyonomics](http://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/cuyonomics)  
ISSN 2591-555X

Esta obra es distribuida bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución No Comercial – Compartir Igual 4.0 Internacional

## Introducción

La industria textil es un sector pujante y dinamizador de la economía argentina. Su cadena de valor es extensa e intervienen múltiples etapas y actores (Funes, 2022). Si se realiza una correcta lectura de la realidad y se piensa con proyección al futuro se puede apuntalar al sector con inversión, tecnología y políticas públicas que acompañen su desarrollo, favorezcan su capacidad exportadora y generen empleos de calidad. En este sentido, la investigación y el desarrollo a escala de textiles con funcionalidades técnicas (telas con propiedades antibacterianas, antivirales, protección UV, etc.) es clave para traccionar el futuro textil de la Argentina (González, 2022).

Argentina tiene la peculiaridad de participar activamente en todos los eslabones de la cadena de valor textil, tanto en la fase primaria como en la industrial. Los primeros eslabones son el hilado y la urdimbre, que se constituyen en relación con grandes y medianas empresas que cuentan con la suficiente intensidad de capital requerida en estas primeras etapas. A medida que se avanza en la cadena de valor, las tareas son de menor complejidad y esto abre juego a mayor participación de pequeñas y medianas unidades productivas. En el sector de la confección existe un universo de micro y pequeñas empresas que representa cerca del 80 % (González, 2022).

Según el Observatorio de Empleo y Dinámica Laboral del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la industria textil en la provincia de San Juan, Argentina, representa un sector importante del entramado industrial de la provincia, con un significativo número de empleos y con expectativas de crecimiento. El análisis de la cadena de valor y la propuesta de mejoras pueden contribuir al desarrollo económico de la provincia. En este trabajo nos propusimos realizar ese análisis de la cadena de valor del sector en pos de evaluar la factibilidad de propuestas de mejora.

## Objetivos

Esta tesis, dirigida por el Mg. Ing. Daniel Cano, tuvo como objeto general evaluar la factibilidad de una propuesta de mejora en el sector productivo textil de San Juan, desde la etapa de producción hasta la de comercialización. Los objetivos específicos fueron los siguientes: a) analizar la cadena de valor de la industria textil de la provincia de San Juan, y b) detectar debilidades y oportunidades de la matriz productiva, a partir del análisis de las empresas con sus *stakeholders*.

## Metodología

Se desarrolló una investigación de tipo mixta, con un enfoque descriptivo que permitió detallar situaciones y eventos para especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández Sampieri, 2018). El enfoque mixto de la investigación implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Hernández Sampieri, 2018). Se puede definir como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una *fotografía* más completa del fenómeno. El estudio se lleva a cabo en la provincia de San Juan, utilizando como muestra las empresas de los departamentos Capital, Rivadavia, Chimbabue, Santa Lucía, Pocito y Rawson. Esta selección corresponde a un criterio intencional (Hernández Sampieri, 2018), ya que son ciudades donde se realizan actividades pertinentes a la cadena de valor del clúster textil. Las empresas consultadas fueron las siguientes: Casa El Triunfo S. A., DF indumentaria S. R. L., Zonda S. A. S., Mariana S. A., Calzados Argentinos S. A., Vicunha Argentina S. A., Entretelas Americanas S. A., Todo Telas S. A. y Bertas S. A.

Como instrumentos de recolección de datos se utilizó el análisis de información oficial respecto del tema (de instituciones textiles y sus *stakeholders*) y entrevistas (Hernández Sampieri, 2018). Estas se emplean en diferentes instituciones que puedan brindar datos estadísticos y estructurales. Dichos actores son empresarios, municipios, reparticiones del gobierno provincial y otros *stakeholders* externos o internos. Se utilizó el recurso de la entrevista y la observación apreciativa de aspectos superficiales de la empresa (Hernández Sampieri, 2018), ya que a través de estas se pueden conocer en mayor medida y de forma personal los datos requeridos de las organizaciones textiles mencionadas. A su vez, una ventaja importante es que se puede adquirir información histórica de las instituciones, que no se encuentra disponible en documentos de acceso público.

Posteriormente, se triangularon los datos de modo que se pudo contrastar la información recabada y obtener rigurosidad en los resultados (Aguiar y Barroso, 2015). Lo mencionado anteriormente se llevó a cabo entrecruzando la información documental del Observatorio de Estadísticas y Censos de la provincia de San Juan, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y la Fundación ProTejer, entre otros, con los datos de las entrevistas y el estudio del caso, se analizaron coherencias, incoherencias, similitudes y puntos de desencuentro (Hernández Sampieri, 2018).

Mediante el análisis cuanti y cualitativo se estudió la información recabada: aspectos organizacionales, datos estructurados y estadísticos, elaboración de hipótesis sobre ciertas situaciones concretas y, a partir de allí, finalmente, se elaboró la propuesta de mejora. Las interacciones generadas con las instituciones textiles fueron las fuentes primarias de información, se realizaron luego los análisis del tipo

PEST, cinco fuerzas de Porter y FODA que sirven de base para elaborar las propuestas de mejora. Además, se trabajó con un caso de estudio de una marca textil conocida a nivel mundial por sus estrategias de marketing: Patagonia.

## Conclusiones

Se concluyó que es posible proponer alternativas de mejora para el sector textil industrial de la provincia de San Juan. Pensando en el primer objetivo específico, el trabajo realizado permite afirmar que se pudo efectuar un estudio de la cadena de valor del clúster textil. Atendiendo al segundo objetivo específico planteado, se concluyó que se pudieron detectar las debilidades y oportunidades de la matriz productiva, tal cual quedó demostrado fundamentalmente en el análisis de la matriz FODA.

## Propuestas de mejora

1. *Producción de insumos y materia prima en la provincia o la región.* En relación con la segunda conclusión, para poder abaratar costos y no depender de los proveedores nacionales e internacionales, se plantearon las siguientes alternativas:
  - a. Asociarse a Vicunha S. A.: la empresa informó estar comprometida con la sustitución de importaciones y con el proyecto de crear en la provincia un polo productivo textil, que comience con la obtención de la materia prima, el algodón y concluya con la confección de prendas terminadas. El proyecto financiado por el Programa Crédito Argentino (CreAr) del Ministerio de Economía de la Nación le permitirá integrar verticalmente su planta, incrementar la productividad, sustituir importaciones de hilado y dar un salto en la calidad de la materia prima, fortaleciendo a la cadena de valor del clúster textil provincial.
  - b. Generar un polo productivo *verde* que abastezca esta demanda a través de la economía circular: En este apartado se sugirió integrar el PITAR (Parque Industrial Tecnológico Ambiental Regional) y trabajar con el PET reciclado que se obtiene en la planta clasificadora de residuos sólidos urbanos para producir hilos y, a partir de estos, la tela poliéster. Esto permitirá promover la responsabilidad social empresarial de los negocios, aumentar su capital de marca en el mercado y disminuir los costos de insumos/materias primas.
2. *Invertir en el área de investigación y desarrollo (I+D). Productos de diferenciación.* Para lograr nuevos diseños de productos, robustecer los sistemas de medición, mejorar la calidad de materias primas e insumos y optimizar procesos productivos se sugirió como alternativa invertir en ciencia y tecnología en los puntos necesarios de la cadena de valor del polo industrial textil. Los potenciales clientes de la mayoría de las empresas radicadas en San Juan son indus-

trias mineras, puesto que compran ropa de trabajo para sus empleados. Estos últimos están expuestos laboralmente a temperaturas extremas, por lo que se podría avanzar en tejidos aislantes térmicos y que repelen el agua. Asimismo, se podría trabajar en el desarrollo de prendas funcionales para el sector sanitarista, deportivo y de defensa, entre otros.

3. *Invertir en estrategias de marketing*. Son variadas las estrategias y acciones de *marketing* que pueden ayudar a impulsar un negocio textil, tales como programas de difusión de marcas, reuniones de negocios y promoción por parte del Estado. Por el relevamiento realizado a las empresas textiles se consideró que el área de *marketing* es débil y por lo tanto se debería de invertir con mayor rigurosidad en ella. Según lo informado por consultoras de *marketing*, una vez aplicado el programa de comercialización, el porcentaje de ventas aumenta desde el sexto mes y alcanza al cabo de un año y medio (máximo) valores de entre 25-40 % de incremento. A su vez, tomando en consideración el caso de Patagonia, se sugirió a las empresas textiles radicadas en la provincia de San Juan lo siguiente: a) enfocarse en redes sociales, mejorar el posicionamiento digital, realizar interacciones en sus sitios web y organizar eventos; b) realizar publicidad en línea, crear contenido relevante y competente a las marcas; c) fortalecer la imagen de marca y adaptarse a las necesidades de su audiencia; d) utilizar la plataforma Similarweb para obtener datos relevantes (edad, género e intereses) de las personas que visitan el sitio web; e) focalizar el estudio de publicidad en las principales redes sociales (Instagram, Facebook y YouTube); f) fomentar la interacción y participación del negocio con la comunidad para mejorar la experiencia del usuario en las redes sociales, y g) elaborar videos, *reels*, placas y contenido multimedia en vivo con personas influyentes que compartan sus valores y tengan una audiencia relevante para la empresa.
4. *Promoción de la Ley 2135-A "Compre sanjuanino" y su decreto reglamentario 0396-2021*. Por lo mencionado en el análisis FODA sería pertinente que el gobierno provincial promueva la industria local, no solo con alianzas estratégicas (*stakeholders*) y políticas públicas beneficiarias sino también a través de la divulgación televisiva, en redes sociales y en ferias industriales. Se sugirió realizar esto a lo largo de Argentina, a través de reuniones de negocios entre nuestras industrias textiles y otras que demanden sus productos, entre diferentes cámaras fabriles o generando participación en seminarios/congresos nacionales.
5. *Abastecer el mercado internacional*. Se propone trabajar en lograr captar clientes internacionales para abastecer mayor mercado; a su vez, la industria textil nacional sufriría caídas en las ventas si se llegase a prescindir del modelo de sustitución de importaciones. Para poder exportar y ser competitivos, se sugirió realizar un análisis de mercado en el país de interés que permita identificar las necesidades y preferencias de los consumidores extranjeros, y, a través de un análisis exhaustivo de costos (fletes entre los más importantes) y utilidades,

definir si es factible exportar en ese Estado/nación. Además, si se decide vender fuera del país y se reúnen las condiciones jurídicas y financieras solicitadas por los gobiernos nacional e internacional, se sugirió investigar acuerdos internacionales para poder vender el producto. Un ejemplo de lo mencionado es la firma de un convenio con el gobierno regional de Coquimbo, Chile, para poder reducir el costo de flete a la mitad. Asimismo, el Ministerio de Producción, Trabajo e Innovación brinda herramientas para las pymes con potencial exportador o que exporten de manera eventual, para desarrollar o potenciar su oferta. Estas consisten en créditos, asistencia técnica en planes de negocios y promoción internacional. Finalmente, es relevante que se establezcan alianzas con organizaciones del país de interés y se promueva activamente la marca y los productos en el mercado internacional con estrategias de *marketing*.

## Bibliografía

- AGUILAR, y BARROSO OSUNA, J. M. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 47, 73-88. Recuperado el 25/05/2024 de <https://idus.us.es/handle/11441/45289?show=full>.
- FUNES, F. (2022). La trama textil: actores, datos y perspectivas de un sector clave para el desarrollo nacional. CIPEX. Recuperado el 25/05/2024 de <https://ocipex.com/articulos/la-trama-textil-actores-datos-y-perspectivas-de-un-sector-clave-para-el-desarrollo-nacional>.
- GONZÁLEZ, V. (2022). Panorama de los textiles en Argentina. *Textiles Panamericanos*. Recuperado el 25/05/2024 de <https://textilespanamericanos.com/textilespanamericanos/2022/03/panorama-de-los-textiles-en-argentina>.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.