

Entrevista ▶

MICHAEL WOODMAN

El gerente general de Textil del Pacífico advierte que podría haber algunos problemas para abastecer la demanda, debido a que no se realizaron grandes inversiones durante el 2007

“Afrontaremos un cuello de botella”

AZUCENA LEÓN TORRES

Luego de un largo y por momentos complicado proceso de negociación, el Perú está a un paso de lograr que el TLC sea ratificado por el Congreso estadounidense. ¿Pero la cercanía geográfica y los beneficios arancelarios son suficientes para competir en un mercado con un poder de compra 180 veces mayor que el nuestro? ¿La industria local está preparada para afrontar este gran reto? Michael Woodman, gerente general de Industria Textil del Pacífico, conversa con nosotros sobre estos temas.

El TLC está a un paso de ser ratificado en el Capitolio. ¿Considera que lo más difícil ya pasó?

En lo que se refiere a la ratificación, prácticamente sí, pero ahora viene otra etapa que, desde mi punto de vista, podría ser tan compleja como la primera: la implementación, para la que aún debemos prepararnos. El TLC nos abre un mundo de nuevas oportunidades y habrá muchos ojos puestos en el Perú, el problema radica en que la industria ya trabaja entre un 90% y 100% de su capacidad instalada y podría no estar preparada para atender todo el crecimiento (de demanda) que vendrá.

Pero eso generará un cuello de botella.

Indudablemente. Debido a la incertidumbre que se generó meses atrás con la ratificación del acuerdo, las inversiones en la industria estuvieron contraindicadas en los últimos 36 meses y, si bien hubo algunos desembolsos, estos se enfocaron en aspectos muy puntuales (como la reposición de máquinas o alguna innovación tecnológica). Eso nos indica que difícilmente podremos ver en estos primeros meses tasas de crecimiento de la industria textil como las que se registraron luego del ATPDEA (preferencias arancelarias que se aplicaron en el país desde 1991), entre 20% y 25%, porque no estaremos en condiciones de responder todas las órdenes de compra.

¿Cómo esperan solucionar ese problema?

Probablemente lo que deban hacer las empresas en ese período (de implementación), que durará en tanto se produzcan nuevas inversiones, es trabajar en forma más selectiva. Se deberá priorizar y ver a qué clientes se atiende o, en todo caso, ver la manera de cumplir. Y tal vez se tenga que subcontratar, con lo cual se beneficiarán las pequeñas empresas.

¿Y las inversiones a gran escala que se anunciaron y que contribuirían a solucionar ese bache, cuándo llegarán?

Que la demanda sobrepase la oferta es una posibilidad, pero no se puede dar por hecho. Además, quizá los pedidos lleguen a incrementarse en forma significativa, pero en un mediano plazo. Por eso es necesario que las inversiones se adelanten a esa mayor demanda. ¿Cuándo? Eso dependerá de cada empresa, pero lo



MARCO GARRO

LENTO PERO SEGURO. Woodman estima que en los próximos dos años la industria textil y de confecciones puede retomar un ritmo de crecimiento, de entre 20% y 30%, aunque ello no implica –anotó– que se registren picos de venta en determinadas campañas o meses del año.

“Las inversiones para ampliar el uso de la capacidad instalada podrían alcanzar US\$400 millones”

más probable es que estas inversiones se den el próximo año.

¿De qué montos hablamos?

Podríamos hablar de US\$400 millones, siendo conservadores.

¿Y los efectos del acuerdo y las tasas de crecimiento de 20% que se registraron en algún momento, cuándo los volveremos a observar?

Quizá en un plazo no mayor de dos años podríamos retomar el crecimiento de antaño en el sector, de 25% a 35%. Por el momento, el crecimiento será un tanto lento por el tema de la capacidad, aunque ello no implica que se registren picos de ventas durante algunos períodos.

La cercanía de EE.UU. y el beneficio arancelario son importantes, pero no suficientes para asegurar el crecimiento. ¿Qué hace la industria para consolidarse en una plaza (la estadounidense) que cada vez se torna más competitiva?

Hay mucho que hacer internamente para mejorar el tema de

LA FICHA

Nombre: Michael Woodman Gorbitz.
Profesión: Administrador.
Edad: 47 años.
Situación familiar: Casado.
Cargo: Gerente general de Industria Textil del Pacífico.
Organización: La empresa, que ocupa los primeros lugares en el ranking de exportación, elabora prendas para JC Penney, Sears Holding, Costco Wholesale, Cutter & Buck Ashworth y Perry Ellis International, entre otros.

competitividad: infraestructura, capacitación, educación...

El Gobierno tomó algunas medidas, incluyendo la privatización de los puertos. ¿Qué hace el sector privado?

Bueno, nosotros nos encargamos de la inversión, de mejorar nuestros costos, y eso incluye desde un tema de insumos hasta aspectos de negociación. Queremos, por ejemplo, en algún determinado momento negociar directamente con nuestros clientes porque los ‘brokers’, que cobran un 5% de nuestras ventas para efectuar los contactos, encarecen la cadena. Por la parte de capacitación al trabajador, también estamos aportando.

En algún momento se dijo que

el sector textil afrontaba serios problemas para conseguir mano de obra calificada. ¿Es eso cierto? ¿De qué forma lo afecta?

Sí y aunque el problema aún no se agudiza, sí genera preocupación, sobre todo porque la gente con experiencia tiende a ser muy buscada y va saltando de empresa en empresa, lo cual no ayuda a nadie. Lo que hemos hecho para afrontar este problema es formar a nuestra propia gente, en todas las áreas, y darle todas las facilidades y los estímulos para que no migre y permanezca en nuestras empresas. Pero creemos necesario hacer algo con Senati y Concytec.

Los aspectos en los que bajan para mejorar su competitividad son importantes, pero China empieza a dar sus primeros pasos en prendas de mayor valor agregado, donde los peruanos son altamente reconocidos. ¿Qué harán para no perder su lugar?

Sí, es cierto, no siempre iban a quedarse elaborando prendas básicas (polos, t-shirts), pero nuestra prenda es altamente reconocida por su calidad y tenemos que aprovechar eso, siempre pensando en especializarnos en un solo tipo de prenda.

¿Dónde está la oportunidad?

En el tejido de punto; es decir, en un polo camisero que utilice para su confección el algodón pima,

“Las exigencias de los compradores son cada vez mayores y se vinculan también con la moda”

que es una prenda que nosotros ya la fabricamos bastante bien, y a la que se le puede dar todo tipo de valor agregado (bordado, pedería, tintorería, etc.).

Los temas de diseño y moda, que también son importantes para los especialistas, no son considerados por los confeccionistas locales. China, por ejemplo, envía miles de estudiantes a Europa y EE.UU. para capacitarlos y verter el conocimiento adquirido en la confección de sus prendas.

Sí lo estamos considerando, pero la verdad es que su desarrollo aún es bastante incipiente, pese a que lo que viene en el futuro está muy vinculado al tema del diseño y la moda. Y eso lo podemos observar hoy. Nuestros clientes esperan mucho de nosotros en esa área.

¿Ya hay exigencias en ese aspecto?

Cuando nuestros clientes nos visitan, ya empiezan a preguntar qué de nuevo tenemos o qué nuevas tendencias les proponemos.

En ese sentido, será vital la incorporación del área de diseño en todas las empresas exportadoras. Creo que debemos capacitar mucho a nuestra gente, contar con profesionales capaces para afrontar este reto.

¿Y la industria nacional ya tomó conciencia de esa necesidad?

Existe un grupo reducido de empresas que ya ofrece colecciones completas a sus clientes. No exagero cuando digo que pronto nos convertiremos prácticamente en una tienda, porque el cliente ya no solo quiere la confección, sino también que le ofrezcamos alternativas de moda. Además, empiezan a cansarse de hacer viajes y quieren tener varias opciones para escoger en un solo lugar.

¿Eso apuntan?

No tenemos otra alternativa, la industria debe estar lista para atender todas las exigencias del mercado.

¿De otro lado, cómo afrontan la caída del dólar?

Eso nos afecta tremendamente y nos ha restado competitividad, porque no podemos trasladar la revaluación del sol en la venta de nuestras prendas.

Pero todo indica que el sol continuará fortaleciéndose.

Esperamos que el Gobierno intervenga de alguna manera, porque nosotros ya estamos haciendo de todo para no seguir perdiendo competitividad.

China es un importante proveedor mundial, pero también es un gran importador. ¿No podemos mirar el mercado asiático como una oportunidad de expansión?

Los chinos pagan altos precios por las prendas, es cierto, pero no por aquellas en las cuales nosotros estamos especializados, quizá la oportunidad esté para la industria de hilados y la de textiles que ya son exitosamente importados por China.

¿No es mejor concentrarnos en un solo mercado: el estadounidense?

Las oportunidades de crecimiento son enormes porque el Perú apenas exporta el 2% de lo que esa plaza importa. Aunque, claro está, la prioridad de la plaza dependerá de la decisión de cada empresa.

Ustedes tienen una alianza estratégica con la empresa Textina. ¿Qué tan importante ha sido esta para su crecimiento?

Vital, porque nos complementamos. Ellos se encargan del proceso de tejeduría y tintorería y nosotros de la manufactura; es decir, del corte y la costura de la prenda. Esto no solo nos otorga mayores ventajas, sino que también nos permite ser más eficientes, porque cada quien se concentra en lo que sabe hacer sin necesidad de invertir cifras millonarias en la implementación de una determinada área. Creo que esta es una experiencia que debe replicarse en la industria si apuntamos a ser más competitivos. ■

puntodevista

El comité de auditoría

Francisco Dongo-Soria
Abogado (*)



La difusión de las buenas prácticas de gobierno corporativo ha determinado la necesidad de contar con un comité de auditoría o un órgano equivalente que supervise, en representación del directorio, los controles implementados por la gerencia en la preparación y publicación de la información financiera de las empresas.

La adopción de esta práctica es muy difundida, aunque localmente el proceso está en sus inicios. No

obstante, vale preguntarse si las empresas e inversionistas están obteniendo lo mejor de ella. Si solo se han constituido para marcar un recuadro de la regulación establecida, es poco probable que estén añadiendo suficiente valor. Quizá se pueda sugerir que la memoria anual de las empresas incluya un capítulo denominado “discusión y análisis del comité de auditoría”.

Tomemos, por ejemplo, los cambios en principios contables que se producen con mayor o menor énfasis cada tanto, lo que implica que la gerencia emplee su juicio en: (i) la aplicación de los princi-

“Un aspecto crítico en la efectividad del comité de auditoría es la comunicación. Debe hacerlo con el directorio y con el mercado”

pios contables más significativos en los estados financieros, y (ii) los supuestos clave acerca del futuro y otras áreas de estimación e incerti-

dumbre. El comité de auditoría deberá discutir con la gerencia y los auditores externos la adopción de dichos principios. Sin embargo, ¿cuánto de estas discusiones fluye hacia los inversionistas o usuarios de la información publicada?

Al sugerir que la memoria anual de las empresas incluya un capítulo especial, los comités de auditoría, como guardianes del interés de los inversionistas, pueden, por ejemplo, explicar los aspectos clave referidos a la adopción de principios contables discutidos con la gerencia y los auditores externos. Este es solo un ejemplo de la manera cómo los comités de auditoría pueden mejorar su efectividad e incrementar su capacidad de agregar valor al proceso de difusión de la información financiera.

La experiencia global recogida determina seis vías por las cuales puede mejorarse la contribución efectiva del comité de auditoría. Elaborando planes de trabajo orientados al riesgo, entendiendo el negocio, entregando una visión objetiva sobre criterios de información, compulsando la salud de la cultura corporativa, el volumen de leyes, normas, códigos y otros requerimientos que las empresas tienen que cumplir para continuar creciendo.

Un aspecto crítico en la efectividad del comité de auditoría es la comunicación. Al ser parte del directorio, se comunica con este órgano pero también debe hacerlo con el mercado. Las actividades del comité en estas seis áreas pueden ser comunicadas a los accionistas. A

su vez, los inversionistas tendrán mayor confianza en los resultados si perciben al comité de auditoría como producto de un robusto proceso de gobierno corporativo.

Cada una de las recomendaciones establecidas anteriormente tiene un rol clave en mejorar la efectividad del comité y, como consecuencia, en reducir la posibilidad de resultados financieros imprevistos. Sin embargo, mientras algunas empresas están girando hacia buenas prácticas en estas áreas, algunas lo hacen de manera poco convincente, y aun un número menor comunica la totalidad de las actividades del comité de auditoría al mercado. ■

* Socio de Price Waterhouse Coopers