



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# ALINEAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS DIRECCIONES ORGANIZADORAS DE UNA FERIA DE MODA EN EL PERÚ: CASO DE PERÚ MODA Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE PROMPERÚ

Catherine Torres-De la Piedra

Lima, noviembre de 2018

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Maestría en Comunicación Estratégica en las Organizaciones

Torres, C. (2018). *Alineamiento de la comunicación entre las direcciones organizadoras de una feria de moda en el Perú: caso de Perú Moda y los objetivos estratégicos de Promperú* (Tesis de Maestría en Comunicación Estratégica en las Organizaciones). Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**



**Alineamiento de la comunicación entre las direcciones  
organizadoras de una feria de moda en el Perú:  
caso de Perú Moda y los objetivos estratégicos de Promperú**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de  
Magíster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones**

**CATHERINE ELIZABETH TORRES DE LA PIEDRA**

**Asesor: Mg. Tomás Atarama Rojas**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## Índice

### INTRODUCCIÓN

<b>1 ANTECEDENTES, HISTORIA Y CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN ....</b>	<b>3</b>
1.1. Misión de Perú Moda .....	4
1.2. Públicos en la organización de Perú Moda .....	5
1.2.1. Sub-direcciones de Promperú involucradas en la organización de Perú Moda .....	6
1.2.2. Público externo .....	8
1.2.2.1. Empresas peruanas que buscan internacionalizarse .....	8
1.2.2.2. Empresas nacionales e internacionales .....	9
<b>2 ACTORES Y PROBLEMÁTICA EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN.</b>	<b>10</b>
2.1. Problema .....	11
2.2. Causas y justificación del programa .....	13
2.3. Actores involucrados y nivel de responsabilidad .....	16
2.4. Oportunidades y limitaciones .....	19
2.5. Escenarios de posibles soluciones .....	21
<b>3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>26</b>
3.1. Estrategia: conceptualización .....	26
3.2. Estrategia: ejecución .....	28
3.3. Mensajes claves y medios .....	33
<b>4 PLAN DE ACCIÓN Y/O EJECUCIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>5 EVALUACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES .....</b>	<b>37</b>

### CONCLUSIONES

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#### ANEXO 1

#### ANEXO 2

#### ANEXO 3

## Introducción

Cuando hablamos de Promperú es muy normal reconocerlo por las distintas acciones vinculadas a cuestiones de Turismo y la proyección de la marca país en el mundo; sin embargo, esta institución no solo se centra en el posicionamiento de lugares turísticos del país sino también que revalora productos exportables y los internacionaliza. Considera por ejemplo productos agrícolas, manufactura, vestimenta, decoración, joyería, entre otros.

Esta revalorización de productos nacionales para el mundo es muy positiva pues diversifica la oferta país, diversifica el abanico de marcas peruanas exportables y además incentiva a los empresarios peruanos a potenciar sus empresas para que puedan competir en el mercado internacional. En este contexto, Promperú ha creado distintos formatos para materializar sus objetivos: capacitaciones especializadas, ruedas de prensa internacionales e importantes, ferias nacionales e internacionales, etc.

En este trabajo se abordará puntualmente una de las ferias que ha cobrado relevancia en el país: Perú Moda. Perú Moda se crea con el objetivo de impulsar la moda peruana a través de empresas que pueden vender sus productos (ya sean terminados o materia prima) en distintas partes del mundo. Los resultados en sus cuatro de años de creación han sido muy positivos pues han impactado en el crecimiento de las exportaciones del país, sin embargo, aún existen cuestiones por perfeccionar.

Como veremos en este trabajo de investigación, se propondrá una estrategia corporativa de comunicación interna que permita alinear los mensajes entre los organizadores de Promperú para que los objetivos institucionales puedan llegar a conocerse por todos actores involucrados.

## **1. Antecedentes, historia y contexto de la organización**

Para conocer los objetivos y retos de Perú Moda es muy importante tener claro cuáles son los objetivos estratégicos de su principal organizador, en este caso es Promperú.

Promperú es una institución adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo destinada a formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables del país, así como de turismo interno y receptivo (Promperú, 2018). Estos objetivos los realiza promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con las políticas, estrategias y objetivos sectoriales.

Su misión es posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país. Y su visión a largo plazo es ser la agencia de promoción de las exportaciones y el turismo número uno en Latinoamérica, tanto en resultados como en reconocimiento.

De estos dos aspectos importantes, como misión y visión de Promperú, se puede destacar el gran interés que tiene la institución en promover, promocionar e internacionalizar productos exportables con valor agregado del país. Para cumplirlo ha utilizado diferentes medios y estrategias; podemos destacar la generación de alianzas estratégicas con entidades exportadoras del país, creación de eventos y ferias internacionales, entre otros.

En este contexto, en 2012 Promperú creó una unidad destinada a impulsar el turismo y los productos y servicios exportables del país con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la Marca País y elevar los niveles de exportación de los empresarios peruanos; esta se denomina Ruta Exportadora.

Ruta exportadora es una herramienta para la promoción de exportaciones que tiene como objetivo el fortalecimiento y consolidación de la competitividad de las empresas peruanas que buscan la internacionalización. Está compuesta por una serie de cursos y asesorías diseñadas por Promperú y dictadas por instituciones educativas nacionales e internacionales. Además, posee fondos específicos anuales para brindar asesorías y capacitaciones a las empresas que tengan como objetivo exportar e internacionalizarse. Los principales formatos utilizados son asesorías

específicas, capacitaciones, ferias nacionales e internacionales; a través de ellos logran concentrar al mayor número de empresas interesadas (PYMEX, 2018).

Los formatos que han cobrado mayor relevancia mediática son dos importantes ferias; la primera es Perú Moda que se celebra en los primeros meses de cada año y, la segunda es Alpaca Fiesta que se realiza a finales de cada año. Los objetivos de ambas es mejorar la oferta exportable de los pequeños y medianos empresarios peruanos y así contribuir con el crecimiento del país.

En este trabajo de investigación abordaremos la primera feria anual: Perú Moda. Esta es una feria internacional que reúne los sectores textiles, confecciones, artesanías, joyería, calzado, artículos de regalo y decoración del país para cautivar la atención de los visitantes nacionales y extranjeros. Además, es el principal evento de la industria peruana considerado como una de las más importantes de América Latina (Neventum, 2018). Esta feria tiene la mejor oferta en prendas de vestir peruanas de calzado y accesorios fabricados por empresas exportadoras peruanas y maquinaria y servicios.

Una vez desarrollado este marco introductorio es importante conocer con mayor profundidad Perú Moda para luego explicar la propuesta de comunicación de este trabajo de investigación para mejorar los resultados generales de la misma.

## **1.1 Misión de Perú Moda:**

Según el último informe presentado al cierre de Perú Moda 2016, la feria tiene como misión promover el contacto entre las empresas peruanas de la industria de la moda y las principales compañías importadoras de los cinco continentes (SIICEX, 2016).

Se destacan como sus objetivos primordiales:

- Identificar nuevos productos y servicios.
- Apremiar las creaciones de los diseñadores peruanos.
- Entablar y afianzar contactos de negocios.
- Reunir información para compras e inversiones.
- Promover las exportaciones del sector textil, confecciones, joyería, calzado y accesorios, mediante la participación de misión de compradores (traer compradores a Perú a eventos específicos), organizar eventos de prensa con medios internacionales (también conocido como

Press Tour), organizar concursos de diseño que se plasman en pasarelas con los estándares internacionales y promover el diseño peruano.

Como se mencionó anteriormente, este importante evento internacional es impulsado por Promperú y participan como socios colaboradores la Asociación de Exportadores (ADEX), Cámara de Comercio de Lima (CCL), Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex), Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y el Instituto Nacional Peruano de Artesanías (Inpart). Estas instituciones se han unido al plan estratégico de Promperú pues consideran el sector de moda como una industria que produce artículos de alta calidad, que produce valor agregado al país y que destacará en la oferta internacional por poseer una tradición milenaria.

Además, se reconoce a la feria como un medio importante para la diversificación de mercados y lograr el posicionamiento de las prendas peruanas en el segmento de alta gama a nivel mundial.

## **1.2 Públicos en la organización de Perú Moda:**

Perú Moda ha tenido un impacto positivo en la industrita peruana; esto se debe a la conglomeración de diferentes actores que participan de manera activa antes y durante el desarrollo de la misma.

Si bien se enfatiza en los públicos internos dentro de la estructura organizativa de Perú Moda es importante mencionar que existen otros públicos que participan de manera externa. Según el último informe de Perú Moda se menciona a las seis instituciones importantes destinadas a posicionar estas ferias en el mercado internacional (SIICEX, 2018). Entre ellas destacan:

- Sistema integrado de Información de Comercio exterior (SIICEX)
- Asociación de exportadores del Perú (ADEX)
- Sociedad de Comercio exterior del Perú (COMEX)
- Cámara de Comercio de Lima (CCL)
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI)
- Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE)
- Instituto peruano de Artesanía (INPAR)

Todas estas instituciones tienen como objetivo primario impulsar la propuesta de Promperú y brindar las herramientas necesarias para que las empresas puedan exponerse ante compradores y prensa internacional. Sin embargo, en este trabajo se enfatizará en la organización interna dentro de Promperú.

### **1.2.1. Sub-direcciones de Promperú involucradas en la organización de Perú Moda**

En cuanto al público interno involucrado es importante tener claro el organigrama de Promperú pues esto ayuda a clarificar las direcciones implicadas en el proceso. Según el organigrama de Promperú (ver anexo 1), existen tres direcciones para impulsar la Marca Perú: a) Dirección de Promoción de las Exportaciones b) Dirección de Promoción del Turismo y c) Dirección de Comunicaciones e Imagen país.

Cada una de las tres direcciones nombradas tienen objetivos propios y un organigrama particular; sin embargo, dado el contexto del presente trabajo solo se pondrá foco en la Dirección de Promoción de las Exportaciones pues esta es la responsable de la organización de las ferias de moda, en este caso, Perú Moda.

La **Dirección de Promoción de las Exportaciones** es el órgano de línea responsable de proponer el Plan Estratégico y Operativo en materia de promoción de las exportaciones, en concordancia con las políticas, lineamientos, objetivos y metas sectoriales; así como, de ejecutarlas y evaluarlas a través de la aplicación de los instrumentos de promoción a cargo de la entidad. Esta dirección está compuesta por tres importantes sub-direcciones, cada una de ellas es complementaria a la otra pues cumplen funciones que ayudan en última instancia al exportador (Promperú, 2018). Estas son:

- **Subdirección de inteligencia y prospectiva comercial**  
Es la unidad orgánica encargada de proponer, analizar y desarrollar estudios e investigaciones que permitan planificar y recomendar estrategias y actividades que se ejecutarán para promover las exportaciones, así como de brindar servicios de información comercial en función a los objetivos y estrategias institucionales.

- **Subdirección de desarrollo del exportador**  
Es la unidad orgánica encargada de brindar servicios de asesoría, asistencia técnica y capacitación a las empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas a la exportación en función a los objetivos y estrategias institucionales.
- **Subdirección de promoción internacional de la oferta exportable**  
Es la unidad orgánica encargada de proponer, ejecutar y evaluar las actividades de promoción de las exportaciones en el país y en el exterior, en función a los objetivos y estrategias institucionales. Está conformada por los sectores de: a) Agronegocios, b) Exportación de Servicios, c) Industria de la Vestimenta y Decoración, d) Manufacturas Diversas y Productos Pesqueros.

Si bien las tres subdirecciones se involucran en las capacitaciones para rentabilizar los presupuestos asignados es la **sub-dirección de Industria de la Vestimenta y Decoración** la responsable de lograr año a año impulsar y mejorar los resultados de Perú Moda.

La sub-dirección de Industria de la Vestimenta y Decoración está enfocada en impulsar de manera activa los dos sectores que participan en Perú Moda (Promperú, 2018):

- **Sector textil**, este sector es reconocido por la calidad y flexibilidad de su producción, valorado por sus aportes (ideas de diseño de fibra y tela) al desarrollo de la prenda. Esta área considera la estrategia de moda y diseño de sus clientes, diversifica mercados: nuevos perfiles de clientes en EEUU y Mercado Europeo. Además, es importante porque reduce la vulnerabilidad de los exportadores de moda respecto de su comprador, esto lo promueve incentivando a las empresas a desarrollar marca propia.

La oferta exportable va dirigida al mercado latinoamericano y local, europeo y norteamericano.

- El **sector de decoración** promueve la mano de obra rural de los distintos sectores del país. Este sector diferencia:

- a) Artesanía utilitaria: El diferencial de esta artesanía es el diseño de ambiente peruano alineado a las tendencias de la moda. Artesanía funcional y de calidad con identidad propia
- b) Artesanía y Joyería Pieza única: Los clientes adquieren las piezas por la originalidad y calidad del trabajo artístico, y por el prestigio del autor. Proyectan la riqueza cultural peruana.

Se detalló de manera específica esta organización interna pues es importante entender la multiplicidad de públicos internos involucrados en el diseño y organización de esta importante feria internacional. Las coordinaciones previas al evento está a cargo de diferentes ejecutores y líderes del proyecto, por tanto la fluidez organizativa y de comunicación es muy retadora.

### **1.2.2. Público externo:**

Se considera como público externo a los asistentes reales a las ferias; por una parte se encuentran las empresas que se busca internacionalizar y, por otra las empresas nacionales e internacionales que llegan a comprar y/o buscar socios estratégicos al país a través de la feria.

#### **1.2.2.1 Empresas peruanas que buscan internacionalizarse**

En 2016 se contó con la participación de 134 empresas expositoras de los rubros de textil, confecciones, joyería, calzado y accesorios. Además, contó con la participación de empresarios procedentes de las siguientes ciudades: el 78% de Lima, 6% Arequipa, 6% Junín, 4% La Libertad, 3% Puno, 2% Cusco, y 1% entre Huancavelica y Cajamarca (SIICEX, 2018).

Estos públicos están sub-segmentados en:

1. Zona de Alpaca: Empresas de la Línea de prendas tejidas en punto y plano en algodón, alpaca y mezclas.
2. Zona de Bebes y Niños: Línea de moda Infantil.
3. Zona de Confecciones: Empresas que trabajan punto y plano de algodón y mezclas. Incluye empresas de productoras de la línea de pijamería, ropa interior, lencería en algodón y mezclas.
4. Zona de Sourcing: Empresas que desarrollan el paquete completo e integración de procesos.
5. Zona de Calzado y Accesorios: Empresas de la industria de cuero, calzado y accesorios.
6. Zona de Joyería: Empresas productoras de la línea de joyería, bisutería en plata, oro y otras piedras preciosas.

7. Zona de BPCJ: Empresas del proyecto de Buenas Prácticas de Comercio Justo.

Estos son los perfiles de las empresas convocadas a la Perú Moda y con las cuales se tiene que trabajar en distintos aspectos pues no todas están en el mismo nivel de crecimiento o estado de marca.

### **1.2.2.2 Empresas nacionales e internacionales**

La sub-dirección de Industria de la Vestimenta y Calzado tiene como objetivo convocar a empresas de los distintos continentes. En 2016, por ejemplo, asistieron delegaciones de: América del Norte (41%), América del Sur (28%), Europa (23%), Asia (5%), América Central (2%), y Oceanía (1%). Las delegaciones con mayor número de asistentes fueron: Estados Unidos (38%), Brasil (12%), Chile (5%), Reino Unido (5%), Alemania (3%) (SIICEX, 2018).

De las encuestas recogidas por Promperú al cierre del evento se pueden destacar dos datos relevantes:

- Los compradores mencionan que el evento generó 80,7 millones de dólares de negociación en un horizonte de un año.
- El 53% de ellos considera que su participación fue una oportunidad para conseguir contactos comerciales de importadores, motivo que los incentiva a participar en cada una de las versiones de Perú Moda, vendedores minoristas, vendedores mayoristas, tipo distribuidor, entre otros.

## 2. Actores y problemática en el campo de la comunicación

Para el desarrollo de la feria y mejorar su funcionamiento año a año, Promperú ha involucrado a varios actores internos y externos<sup>1</sup> importantes para lograr con mayor efectividad los objetivos planteados. Estas asociaciones involucradas representan un motor importante por dos cuestiones.

Primero, gracias a ellas se cuenta con más herramientas para la correcta capacitación de las empresas y, segundo, brinda mayor posibilidad de internacionalización. Sin embargo, también se ha generado un flujo de comunicación complicado entre las direcciones y sub-direcciones involucradas dentro de Promperú; imposibilitando así que las empresas que participan en la feria conozcan los objetivos reales de la misma, las herramientas que tienen a su disposición y las posibilidades de internacionalización que esta les ofrece.

Como menciona Álvarez “la circulación de información entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en una organización. Si se produce un cortocircuito informativo en la escala jerárquica, el sistema corre cierto peligro de fallar” (2017, p.3). Es por esta multiplicidad de actores y líderes involucrados en la organización de Perú Moda que puede darse mayor relevancia a una estrategia de comunicación interna enfocada en alinear los mensajes de las distintas dependencias para que el sistema funcione correctamente y se cumplan los objetivos trazados.

En este sentido, un reto profesional es darle importancia al papel de la comunicación en las estrategias corporativas y considerar su valor como nexo integrador. Siguiendo a Álvarez “la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales. Por el contrario, la incomunicación o un cierto déficit de comunicación, como señala Villafañe (1999, 301), es la responsable de la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas” (2017, p.3).

En el informe de marcas de Corporate Excellence se señala que “en el proceso de co-creación e innovación abierta, los empleados de las compañías disfrutan de la interacción directa con los consumidores y resto de stakeholders, sumado a que este proceso provoca la involucración directa del conjunto de departamentos de la empresa – evitando los tradicionales silos que se crean en las organizaciones fruto de su funcionamiento todavía jerárquico y compartimentado” (2014, p. 2).

---

<sup>1</sup> El detalle de los públicos internos y externos se encuentra desarrollado en las páginas 5 a la 9.

Ante este escenario complejo pero no imposible se plantea ver a las comunicaciones internas como las conceptualiza Reyes, como herramientas que sirven para alinear, comprometer e integrar a los distintos equipos dentro de una misma organización. Siempre habrá mejores resultados en las organizaciones en que verdaderamente hay conversaciones y diálogos interpersonales, o cara a cara, entre equipos y jefaturas (2012, p.2).

En este contexto, se propone alinear e integrar a las unidades internas dentro de la organización de Perú Moda para mejorar los flujos internos de comunicación y así poder medir el potencial impacto en los actores involucrados. A continuación, se detalla los problemas detectados.

## **2.1 Problema:**

### **a) Problema central:**

Como se describió al inicio, el problema central es la falta de alineamiento en la comunicación entre las direcciones y sub-direcciones organizadores de Perú Moda cuando se hacen las coordinaciones y respectivas convocatorias.

Para conocer el escenario completo, las tres direcciones<sup>2</sup> designan un líder del proyecto y varios ejecutores de acuerdo a los objetivos asignados para cada sub-dirección; por tanto solo dentro de Promperú se puede contar con 3 líderes decisores y 3 ejecutores por sub-dirección. Si bien solo una subdirección es la más representativa confluyen muchos actores en simultáneo haciendo que la comunicación durante el proceso de toma de decisiones no se realice de forma fluida e integrada.

Estos silos internos imposibilitan decisiones concretas en cuanto a qué se va a comunicar, por qué canal y a qué empresas; si los principales directivos responsables no alinean los mensajes habrá un impacto negativo en el público receptor final. Siguiendo el informe de Corporate excellence “los líderes son los encargados de crear un espacio de confianza que favorezca la auto-expresión de las respectivas identidades individuales y colectivas de los profesionales y equipo que forman la organización” (2014, p.2).

---

<sup>2</sup> Según el organigrama antes mostrado las 3 direcciones son: Subdirección de inteligencia y prospectiva comercial, Subdirección de desarrollo del exportador, Subdirección de promoción internacional de la oferta exportable

En este sentido, importa recordar que “la comunicación interna con enfoque orientado a resultados apunta a que la estrategia satisfaga plenamente a todos los grupos de interés de la organización. Para conseguir el mantenimiento de esos resultados es necesario el conocimiento de las expectativas y necesidades de los grupos de interés (Arena y Panera, 2006, p. 2). Es decir, para el éxito de la estrategia que se proponga implementar importará que se conozcan los intereses particulares y objetivos de cada sub-dependencia involucrada.

#### **b) Problemas secundarios:**

En cuanto a problemas secundarios que se derivan de la falta de alineamiento en la comunicación se pueden distinguir:

##### **b.1. Internos**

- Las coordinaciones entre sub-direcciones son lentas o con reprocesos.
- Falta de información relevante en los canales oficiales: misión, visión, valores y objetivos de Perú Moda.
- Información dispersa en distintos medios.

##### **b.2. Externos**

- Si bien no se abordarán cuestiones económicas en este trabajo de investigación, se puede inferir que el posicionamiento y resultados finales de las empresas asistentes a la feria podría potenciarse.

Brandolini menciona que “los nudos críticos en la comunicación de una empresa son: la falta de comunicación del discurso corporativo y la falta de integración entre niveles y áreas” (2009, 115), por tanto podemos afirmar en el contexto de Perú Moda, que la multiplicidad de actores y objetivos de las distintas áreas han ocasionado falta de coordinación entre los distintos profesionales ejecutores de la feria pues el discurso corporativo central no se ha comunicado de manera eficiente entre los distintas áreas y actores involucrados.

Además, las empresas participantes del evento también son impactadas pues estas cuestiones han generado desinformación sobre los objetivos reales de la feria. Actualmente solo se tiene pública información relacionada a procesos de inscripción para participar en la feria y ninguna cuestión vinculada a visión, misión, valores y objetivos de la feria Perú Moda.

Si bien no se ahondará en cuestiones económicas es importante destacar que una comunicación efectiva podría impactar resultados generales de la feria: se contaría con empresas más informadas, mejorarían el número de acuerdos internacionales entre empresas nacionales con extranjeras, aumentarían proyecciones de negocios y se contaría con más empresas preparadas para internacionalizarse.

Ante este escenario, la gestión de procesos internos es de vital importancia pues el fin último en comunicación interna “es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados; la gestión de procesos necesita un potente sistema de comunicación para facilitar las interrelaciones en los procesos (Arena y Panera, 2006, p.3).

## 2.2 Causas y justificaciones del problema

Obtener datos relevantes para sustentar estos planteamientos ha tenido dificultades pues existen barreras burocráticas importantes dentro la institución central; sin embargo, se aprovechó la información de primera mano con la que se disponía gracias a la relación que la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura mantiene con Promperú.

A nivel **cuantitativo** se realizó un censo a los asistentes a la primera capacitación que se realizó en la Universidad de Piura en octubre de 2017. Gracias a esta aproximación se pudo conocer no solo el perfil de las empresas, sino también sus medios de información relevantes y; sobre todo, conocimiento sobre los objetivos que persigue la feria Perú Moda<sup>3</sup>.

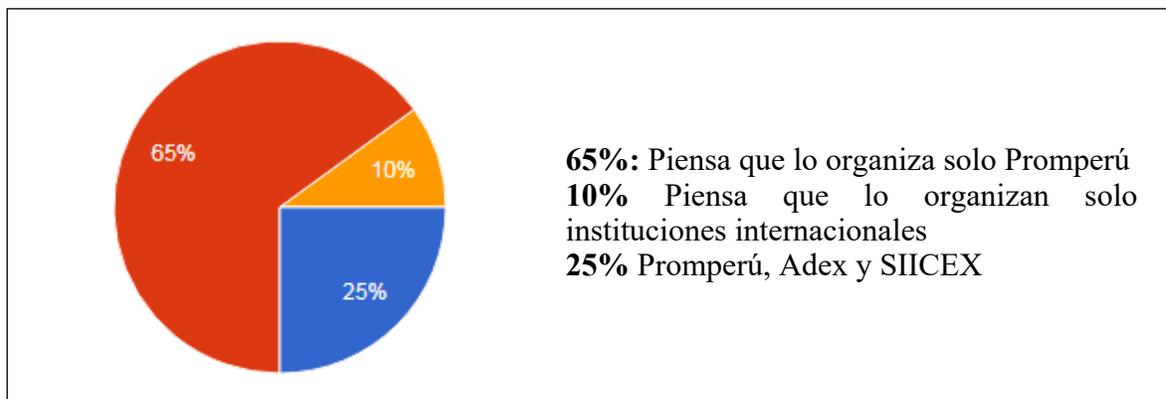
En términos **cualitativos** se mencionarán importantes ideas sustraídas de distintas reuniones sostenidas con distintos directores de Promperú a finales del 2017 en el marco del programa creado por la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura; también se hace referencia a algunas entrevistas publicadas en canales oficiales de la institución.

A continuación, se especifican los principales resultados sobre los cuales se basa la estrategia global de este trabajo de investigación.

---

<sup>3</sup> El censo se realizó durante enero 2018 a una base de 70 asistentes a la capacitación realizada en la Universidad de Piura en Octubre 2017. El universo de Perú Moda por año es 230.

**Gráfico 1: Resultados respecto al conocimiento de cuántas empresas participan en la organización de Promperú**

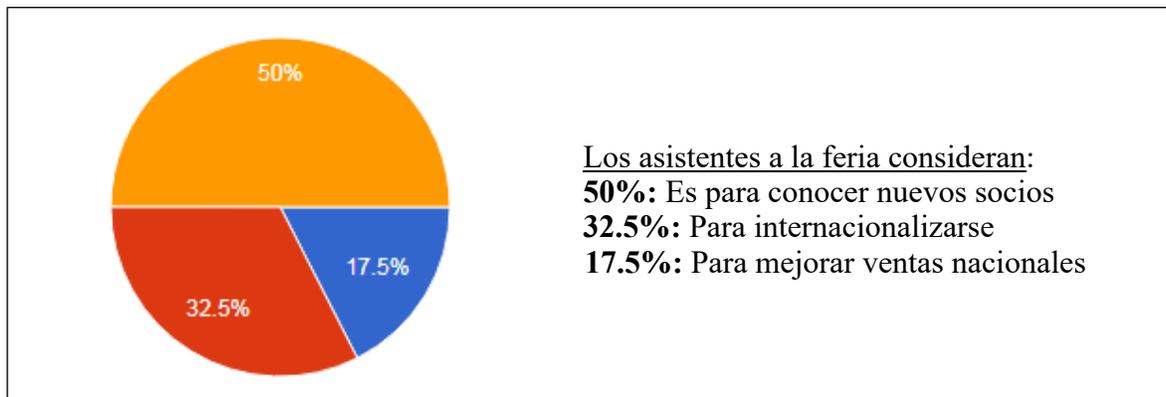


Fuente: Elaboración propia

La pregunta central fue a los participantes fue “¿Conoces qué instituciones organizan Perú Moda?”. Los resultados demarcan la presencia excepcional y reconocida de Promperú pero sin considerar las otras organizaciones, como ADEX y SIICEX que son colaboradoras eficaces en los procesos de internacionalización de las empresas. En este contexto, Luis Torres – Director de Promoción de las Exportaciones de Promperú – afirma que para impulsar la oferta exportable de las empresas peruanas es importante contar con distintos socios nacionales e internacionales pues sin ellos no sería posible promover las marcas peruanas (Torres, comunicación personal, 2017).

Sin embargo, los asistentes no son conscientes ni del nivel de negociaciones previos a la feria y mucho menos de los tipo de socios nacionales e internacionales con los que pueden hacer negocios o de los cuales podrían recibir ayuda; esto es negativo pues se desaprovechan las sinergias. En este sentido y siguiendo el razonamiento de Hernández y Miranda (2009) se va concediendo más importancia al marketing interno como instrumento que, en busca del compromiso del capital humano, ayude a asegurar la consistencia de la estrategia corporativa y el éxito de los nuevos servicios en el mercado.

**Gráfico 2: Sobre los objetivos reales percibidos**



Fuente: Elaboración propia

La segunda pregunta fue: “¿Con qué objetivos participas en Perú Moda cada año?”. Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo primordial de Perú Moda es brindarle a las empresas las herramientas necesarias para que puedan internacionalizarse, de esta manera impacta de manera positiva en las exportaciones y la imagen del país. Sin embargo, como vemos en la encuesta, el 50% de los empresarios piensan que asisten solo para ampliar red de contactos y, un 17,5% cree que es para elevar volumen de ventas a nivel nacional. En referencias generales, el 67.5% de los encuestados no tenía claro los objetivos por los cuales asiste a Perú Moda.

En este sentido, y según lo conversado con Igor Rojas, coordinador del área de Industria de la vestimenta y decoración perteneciente a la sub-dirección de promoción internacional de la oferta exportable: “el objetivo principal de la feria es abrir las ventanas necesarias a los empresarios peruanos para que sus productos sean exportables en distintas partes del mundo; si los asistentes no son conscientes de ello ven la feria solo como un canal de venta” (Rojas, comunicación personal, 2017).

Nuevamente, se puede enfatizar en la importancia de la comunicación interna pues se revela como un factor emergente de éxito que debe ir ganando protagonismo en la gestión empresarial de las organizaciones de servicios que quieran seguir siendo competitivas en sus mercados. Con una buena estrategia de comunicación se pueden alinear mensajes, tener stakeholders informados y mejorar resultados generales (Sánchez y Miranda, 2009).

### 2.3 Actores involucrados y nivel de responsabilidad

En los últimos tiempos “la comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización” (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011).

El párrafo anteriormente citado es relevante pues menciona a la comunicación interna como el soporte para el éxito de las estrategias corporativas y, además, porque reafirma el valor de la comunicación para coordinar tareas específicas y canalizar recursos para poder conseguir los objetivos planteados.

Para lograrlo se necesita un trabajo exhaustivo con los actores involucrados; por tanto, es importante analizar su nivel de poder en la toma de decisiones. En el contexto de este trabajo, conviene recordar que solo se considerará al público interno organizador de Perú moda; es decir a la **Dirección de Promoción de las Exportaciones** y, de manera específica, a las sub-direcciones involucradas:

- Subdirección de inteligencia y prospectiva comercial
- Subdirección de desarrollo del exportador
- Subdirección de promoción internacional de la oferta exportable. Conformada por los sectores de: a) Agronegocios, b) Exportación de Servicios, c) Industria de la Vestimenta y Decoración, d) Manufacturas Diversas y Productos Pesqueros.

Para comprender la complejidad en la toma de decisiones se presentan a continuación las funciones y nivel de poder en la toma de decisiones de los actores involucrados:

**Cuadro 1: Sub-direcciones de Promperú involucradas en Perú Moda**

Área	Responsable	Sobre la posición	Grado de decisión
<b>Dirección de promoción de las exportaciones</b>	<b>Luis Torres</b>	Planeamiento y operaciones del área.	ALTO Principal decisor
<b>1 Sub-dirección de inteligencia y prospectiva comercial</b>	Mario Ocharán (Sub-director)	Brindan información de la situación del mercado.	Bajo
<b>2 Sub-dirección de desarrollo del exportador</b>	Ricardo Limo (Sub-director)	Decisor importante en cuanto a capacitaciones especializadas.	Alto
<b>3 Sub-dirección de promoción internacional de la oferta exportable</b>	José Quiñones (Sub-director)	Responsables de distintas ferias y eventos.	Alto (Responsables de Perú Moda)
<b>3.1 Industria de la Vestimenta y Decoración</b>	Igor Rojas (Coordinador)	Realiza negociaciones previas y aprueba planes de capacitación.	Alto (reporta dirección)
	<u>Especialistas:</u> - Carmen Hauapaya - Yessenia Infantes - Angela Reyes - Mónica Chávez - Melissa Vallebuona	Principales ejecutores de Perú Moda. Responsables de convocatoria y comunicación con las empresas.	Intermedio

+ Cada sub-dirección tiene equipos entre 6 y 7 personas; solo se consideran detalles de las áreas involucradas.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 1 son varias las personas involucradas en el proceso de organización de Perú Moda y si bien hay decisores claros, es complicado lograr al 100% la integración de mensajes entre las áreas a pesar de tener todos como objetivo común impulsar la internacionalización de las empresas. En este sentido, la creación de una cultura capaz de impulsar la estrategia implantada y de unir a las personas bajo un objetivo común de transmisión de habilidades y destrezas en aras de un rendimiento superior es un recurso con un valor intrínseco, no depreciable en el tiempo, que repercute en una mayor competitividad (López, 2016, p.4).

La falta de alineamiento entre las distintas sub-direcciones que participan en la organización de Perú Moda impacta de forma directa en la forma en cómo se generan los mensajes pues las acciones no siempre son consensuadas o, en su defecto, las áreas o instituciones comunican de manera aislada el mensaje sin verificar toda la información y/o seguir la misma línea de comunicación.

López (2016, p.7) señala que la alineación indica armonía y acuerdo entre la cultura organizativa, los objetivos y el comportamiento de sus miembros, facilitando un entorno de trabajo exento de conflictos y confiriendo a la organización la capacidad de enfocar la utilización de sus recursos hacia los resultados deseados con mayor eficiencia. Una organización fuertemente alineada está en condiciones de ser más competitiva y exitosa en su entorno que otras cuya alineación es débil, traduciéndose en la posesión de una ventaja competitiva respecto de las otras.

Por citar algunos ejemplos sobre las prácticas realizadas:

- La **web informativa** de Perú Moda cuenta con información básica del evento, sobretodo vinculada a procesos de inscripción para las empresas participantes. No se publican los objetivos de Promperú, datos de asociaciones colaboradores para conseguir asesorías, datos de empresas participantes y formas de contacto, requisitos en cuanto a habilidades empresariales mínimas para las ruedas de negocio, etc. (ver ANEXO 2).
- Las **convocatorias** las hacen las distintas subdirecciones e instituciones involucradas a través de correo electrónico y/o telemarketing. Las piezas de comunicación no siempre son estandarizadas y se envían por distintos canales.
- El **fanpage** está destinado a las acciones complementarias a Perú Moda como desfiles de moda, diseñadores, actividades con emprendedores. Por cuestiones de marca, todas las plataformas deberían lucir igual y tener mensajes compenetrados y coherentes.
- El **Correo electrónico-html** difundido se hace de manera previa a la exposición hacia una base general de compradores, al Director Comercial de Perú en los diferentes destinos a nivel internacional, a la Organización Ferial y también a los expositores para ser circulado entre sus clientes. Es

importante destacar que la falta de segmentación entre las empresas pues es un mensaje genérico.

Para concluir este apartado, se citará a Tessi (2015) cuando menciona la importancia de concebir estrategias que no se dirijan solo a una gran masa de receptores pasivos, sino que se orienten a una mayor cantidad de emisores activos. “Es importante crear un panorama que permita ver, analizar e intervenir en la responsabilidad comunicativa que tienen todos los integrantes de la organización, más allá de su puesto, función o jerarquía” (p.28-29).

## 2.4 Oportunidades y Limitaciones

El área sobre la cual se debe trabajar de forma directa es la Dirección de Promoción de las Exportaciones; si bien realizan un trabajo organizado e integrado, son muchos ejecutores que están por debajo de la línea de mando para llevar a cabo la feria. Es importante destacar que estas sub-áreas derivadas no cuentan con un equipo de comunicación propio y por ello se realizan acciones de comunicación de forma aislada.

En el próximo apartado se abordarán potenciales escenarios de solución pero previamente se detallarán algunas potenciales limitaciones para mejorar el proceso y, también, oportunidades que lo facilitarían.

Las **principales limitaciones** son:

### Internas:

- Abundancia de líderes ejecutores.
- Los ejecutivos decisores solo se involucran en primeras instancias y no en los procesos reales de convocatoria y comunicación.
- La información no llega de forma adecuada a todas las instancias ejecutoras y por tanto falta claridad en los mensajes a comunicar.
- Los equipos no están entrenados en cuestiones de comunicación, se trabaja de forma empírica.

### Externas

- Además de los equipos internos se tienen a 6 asociaciones co-organizadoras, ellas también tienen un grupo de ejecutores que intermedian comunicación con los equipos de Promperú.

Las **principales oportunidades** son:

Internas

- El líder de la dirección está muy involucrado en los procesos, por tanto se contará con su ayuda para implementar acciones de mejora.
- Los tres sub-directores cuentan con experiencia en comunicación y contribuirán con las iniciativas que se propongan.
- Dentro de los equipos ejecutores de las sub-áreas se podría crear un comité ejecutivo de manera sencilla y consensuada.

Externas

- Valor de la marca Promperú y Perú Moda.
- Cuentan con un fuerte respaldo de importantes instituciones peruanas que favorecen al exportador.
- Convocan a importantes institutos y universidades para capacitar a las empresas, en los últimos años han considerado las capacitaciones también para los públicos internos de Perú Moda.

Si bien existen limitaciones es importante reconocer los múltiples esfuerzos realizados por Promperú para mejorar sus procesos año a año y así impactar en los resultados finales esperados: internacionalizar más marcas e impactar en la Marca País. Por ejemplo:

- Durante el año se realizan 15 ferias en Perú y alrededor del mundo enfocadas en internacionalizar marcas peruanas; en el anexo 3 se presenta el detalle de las mismas.<sup>4</sup>
- Asimismo, como se mencionó previamente, en el informe sobre los resultados de Perú Moda 2016, al cierre del evento se obtuvo (SIICEX, 2016).
  - El evento generó 80,7 millones de dólares de negociación en un horizonte de un año.
  - 53% de los participantes considera que fue una oportunidad para conseguir contactos comerciales de importadores.

Este trabajo plantea implementar una estrategia de comunicación interna con el objetivo de influir de forma positiva en los resultados de la feria; interesa “posicionar la comunicación como una variable estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de modo tal que les agregue valor para que su aporte dentro de la misma no dependa del azar o la suerte sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del *management*” (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011).

---

<sup>4</sup> Resumen brindado por la oficina de Promperú.

## 2.5 Escenarios posibles de soluciones

Dado que se han detectado las debilidades en los procesos de comunicación con las empresas participantes en Perú Moda, se analizarán ventajas, desventajas y potenciales responsables de cada acción. Asimismo, se plantearán indicadores de gestión para poder medir efectividad. Para ello es necesario primero entender qué es lo que se considera una organización alineada en comparación con las formas de funcionamiento de otras empresas y/u organizaciones (Andreu, 2018, p.18).

Para entender el tipo de funcionamiento al que se aspira a llegar, se hará una descripción breve de los tipos destacados en el siguiente cuadro (Andreu, 2018, p. 22-25).

**Cuadro 2: Matriz de salud organizativa: tipos de empresas por su salud**

Empresas autárquicas	Empresas alineadas
<p>Son aquéllas donde todo el poder está concentrado en una persona y su entorno: desde las decisiones grandes hasta las que corresponden al <i>micromanagemet</i>, son tomadas por un pequeño número de personas. Realmente no hay un proyecto compartido, sino lealtades (ciegas) a quien detenta el poder y de producirse disensiones, se solucionan con la salida de la compañía de aquel que cuestiona o lucha por el poder.</p>	<p>Son aquéllas que han definido nítidamente su estructura de poder y han conseguido alinear a toda la organización en torno a su proyecto de empresa. En otras palabras: conocen bien su <i>Governance</i> (niveles competenciales) y comparten y viven ampliamente la visión de la compañía, su marca, sus valores y sus principios. Además, el sistema de toma de decisiones de la compañía se adecua a estos pilares.</p>
Empresas fragmentadas	Empresas con potencial o con espíritu de start-up
<p>Son aquéllas donde la estructura de poder global es difusa y las personas no se identifican con el proyecto de empresa global, sino con los objetivos de cada una de sus partes. En otras palabras, empresas cuyos departamentos funcionan en silos (lo que yo denomino empresas con el «síndrome del código de barras») que no comparten recursos, objetivos ni clientes, y con poder delegado en cada una de las divisiones.</p>	<p>Son, por lo general, empresas de nueva creación en las que todos los que trabajan en ellas mantienen la ilusión por un proyecto naciente: desde el fundador hasta la última incorporación. Su problema suele estar en el crecimiento, en la profesionalización de las funciones y, en consecuencia, en el reparto del poder o en la definición de <i>Governance</i>, más allá de su fundador. Estas empresas corren el riesgo de dividirse si existen</p>

	visiones diferentes sobre el futuro; si esto ocurre, lo normal es que, o se fragmenten, o no logren consolidarse y, en consecuencia, desaparezcan.
--	--

Fuente: Andreu, 2018

Como vemos en el cuadro descriptivo, Andreu (2018) considera a una empresa con mensajes alineados a aquella donde se ha definido su estructura de poder y se han conseguido alinear a toda la organización en torno a su proyecto de empresa. En otras palabras: conocen bien su *Governance* (niveles competenciales) y comparten y viven ampliamente la visión de la compañía, su marca, sus valores y sus principios. Además, el sistema de toma de decisiones de la compañía se adecua a estos pilares.

En este sentido, para lograr que la estructura interna de los organizadores de Perú Moda sea coherente y alineada interesa que cada uno de los actores cumpla un rol importante en la gestión. Por una parte, los líderes deben compartir visión, valores, principios y estructura organizativa; y por otra parte, los miembros de la organización deben tener los medios para conocer las estructuras internas e interés por conocerlas.

Para ello, se proponen las siguientes acciones:

1.1.Primera instancia: Unificación de las sub-direcciones involucradas a través de la **creación de un comité interno de comunicación**. Este estaría conformado por los líderes de las distintas direcciones involucradas y tendría como objetivo primordial generar una cultura de confianza y transparencia en los mensajes dentro y fuera de la institución así como centralizar los mensajes difundidos cara los distintos grupos de interés involucrados. Para ello, se propone:

- Designar al responsable principal y el equipo ejecutor.
- Comunicar el organigrama con las funciones específicas de cada líder
- Organizar reuniones compartidas con los líderes de cada sub-dirección a fin de delimitar no solo los objetivos empresariales, sino también cómo se comunicarán las cuestiones a las empresas que pretenden participar. Por ejemplo:
  - En las comunicaciones oficiales se debe dejar claro a qué sub-dirección deben recurrir de acuerdo a sus necesidades. Actualmente solo hay notas de prensa por evento y no un lugar específico en web.
  - En la web oficial deben figurar los objetivos de cada sub-dirección en cuanto a su relación con el proyecto y persona de contacto dentro de la misma.

A continuación se detallan otros puntos importantes de la propuesta:

**Cuadro 3: Indicadores sobre la primera propuesta de comunicación**

<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directores de cada sub-dirección pueden coordinar de manera ordenada objetivos, criterios de trabajo, equipos ejecutores y canales oficiales de comunicación.</li> <li>• Se unifican los objetivos y se clarifica la información cara a las empresas que participan.</li> <li>• Se conoce el rol e interés real de cada sub-dirección.</li> <li>• Con un comité de comunicación interno se contaría con los mensajes claves segmentados, de esta forma, cada sub-dirección puede hacer la convocatoria a sus bases de datos y se ampliaría el número de asistentes.</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad en la elección de los miembros del comité de comunicación.</li> <li>• Que el proceso no se realice de manera correcta y existan mucha información sobre el mismo punto.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativo de participantes en la feria.</li> <li>• Nivel de información/conocimiento que tienen los participantes (dato de encuesta posterior).</li> <li>• Incremento de empresas capacitadas a través de Promperú.</li> </ul>
<b>Personas involucradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de cada área.</li> <li>• Ejecutivos responsables de la ejecución en cada institución.</li> <li>• Comité de comunicación de la institución.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Como mencionan Arena y Parena (2006), desarrollar y mantener alianzas añaden valor. Para el desarrollo de las alianzas la comunicación comienza a ser un elemento importante (p.3).

### 1.2. Segunda instancia: Unificación de mensajes y medios

Para la convocatoria a los públicos externos se utilizan diferentes mensajes y medios; si bien tienen estándares de línea gráfica, estos no están unificados. En algunos casos la información es incompleta y meramente explicativa en cuanto a

procesos (como en la página web) y, en otros es genérica para todos los públicos sin mayor contextualización.

**Cuadro 4: Indicadores sobre la segunda propuesta de comunicación**

<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de los objetivos.</li> <li>• Mayor conocimiento y satisfacción de las empresas participantes de la feria.</li> <li>• Colaboradores y participantes más involucrados con Promperú y sus objetivos.</li> <li>• Sinergia positiva entre:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promperú y socios externos</li> <li>○ Promperú y socios internos</li> </ul> </li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica mayor inversión de tiempo para los ejecutores designados a unificar los mensajes. Podría considerarse la contratación de una persona para estas responsabilidades de manera exclusiva pero implica incremento en costos.</li> <li>• Dificultades en la segmentación de las empresas participantes pues no todas están en las mismas condiciones para participar. En muchos casos estas no cuentan con la capacidad para exportar en grandes cantidades y tampoco tienen una marca diferencial para internacionalizarse.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Web:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visitas a cada enlace de la web.</li> <li>○ Tiempo de visita.</li> <li>○ Tipo de preguntas recibidas después de mejorar la web.</li> </ul> </li> <li>• <b>Convocatorias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tipos de consultas recibidas por correo.</li> <li>○ Nivel de interés y conocimiento de las empresas cuando se realiza el telemarketing.</li> </ul> </li> <li>• <b>Fanpage:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visitas activas.</li> <li>○ Fans realmente involucradas con la industria.</li> </ul> </li> <li>• <b>Correo electrónico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de respuestas de cada envío.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Personas involucradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de cada institución</li> <li>• Ejecutivos responsables de la ejecución en cada institución</li> <li>• Comité de comunicación de la institución.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La propuesta general es alinear los objetivos de las sub-direcciones involucradas para que la comunicación sea más eficaz en todos los procedimientos. Siguiendo a Reyes (2012) el gran desafío de los equipos de comunicaciones internas es contribuir a desarrollar organizaciones más efectivas.

Para conseguirlo, es importante que los equipos mantengan un equilibrio sano y dinámico entre la comunicación que hacen pues así fortalecen los vínculos entre colaboradores y organización. Para alertar sobre los desafíos estratégicos de la empresa, para construir una identidad organizacional sólida y a la vez flexible, y, cada día más, para influir en que los colaboradores se sientan orgullosos de lo que la empresa u organización realiza por agregar valor a la sociedad en que opera” (Reyes, 2012, p.2).

Si el objetivo matriz de Perú Moda es internacionalizar marcas peruanas, es importante que cada actor conozca la visión y medios que tiene disponible a través de la feria; para ello se plantea usar la comunicación interna como una herramienta importante en el proceso.

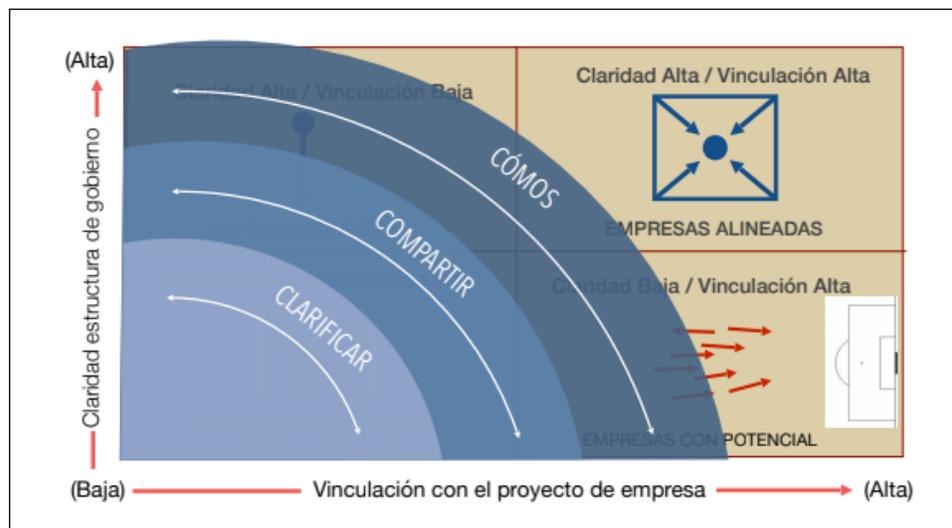
### 3. Estrategia de comunicación

Una vez identificado el problema central y los derivados se puede plantear una estrategia para mejorar los resultados de esta feria. Como menciona Reyes (2012, p.7), “los colaboradores esperan que sus jefes sean capaces de traducir el propósito en tareas específicas en las que ellos concretamente puedan ayudar y aportar, para alcanzar el gran desafío corporativo.”

#### 3.1. Estrategia: conceptualización

Siguiendo las líneas de actuación delimitadas por Andreu (2018, p. 29) se plantean las tres «C» para transformar y alinear la organización.

**Gráfico 3: Plan de acción de las tres C» para transformar y alinear la organización**



Fuente: Andreu, 2018

Para entender la lógica de la estrategia importa determinar cuál es el concepto de las 3 “C”: Clarificar, Compartir, Cómo.

### **Primera C: Clarificar:**

1. **Qué:** es clave definir una visión; pero es más útil definir metas parciales de dos o tres años que ayuden a hacer tangible la visión en una meta alcanzable, realista, medible y retadora para todos.
2. **Quién:** saber quién hace qué, quién es responsable de qué. Para ello, muchas organizaciones definen los niveles de responsabilidad y atribuciones de cada una de sus direcciones. Esto es, en síntesis el modelo de gobierno.

En resumen, esta C está relacionada con la definición de los objetivos estratégicos y determinar los líderes dentro de la organización.

### **Segunda C: Compartir:**

Cómo y qué se va a compartir. ¿Cómo se favorece la colaboración desde los procesos? Por ejemplo: desarrollar organizaciones por proyectos, y no sólo por ámbitos jerárquicos; facilitar sistemas de objetivación cruzada, para que una misma persona pueda tener objetivos de varias áreas; o definir modelos de presupuesto por naturaleza (no por departamento), de forma que se favorezca que varias áreas cofinancien algunos proyectos y evitar así trabajar en silos.

En resumen, esta C está vinculada a la estrategia en sí misma, qué se hará y cómo se involucrará a las sub-direcciones para que puedan alinearse. Está orientada a la definición de objetivos específicos.

### **Tercera C: Cómo:**

El último paso para favorecer el alineamiento es establecer una forma de hacer las cosas. Ya hay muchas organizaciones que, a la hora de definir los objetivos de sus profesionales, miden el cuánto (es decir, los objetivos de negocio) y el cómo (es decir, la forma de alcanzar esos objetivos).

En resumen, esta C está vinculada a qué medios de comunicación se utilizarán para lograr los objetivos propuestos y, cómo debe transmitirse a los distintos públicos. Básicamente, es implementación.

### 3.2 Estrategia: ejecución

Basado en el esquema de Andreu (2018) se seguirá el esquema de las tres “C” para la propuesta estratégica para la organización de Perú Moda.

#### **Primera C: Clarificar.** Definición de objetivos estratégicos y responsables

Para tener clara la asignación de responsables se recomienda mirar el Cuadro 1 de la página 14.

#### **Objetivos**

- **Objetivo principal:** Promover Perú Moda a través de la alineación de la comunicación entre las sub-direcciones organizadoras de la feria a fin de comunicar de manera eficaz las decisiones tomadas y objetivos pretendidos.

Responsable: Director general de Promoción de las Exportaciones.

Dependerá del director general la definición de los objetivos de la feria y la correcta comunicación de los mismos a través de la designación de equipos responsables y con capacidad de decisión autónoma.

Como mencionan Preciado y Etayo-Pérez (2014, p.19,20) “el rasgo más característico de cualquier líder es la formulación de una visión, la cual divulga hasta conseguir el mayor compromiso del personal con su contenido. Ahora bien, no basta con tener una visión para ser líder. Es preciso acompañar su formulación con estrategias y acciones que le impriman validez y sentido, concretar los propósitos organizacionales y sintetizarlos en expresiones útiles, para impulsar a sus colaboradores hacia el logro de un fin en el que sientan reflejadas sus propias aspiraciones.”

Además, siguiendo a Reyes (2012, p.7) “al tener más clara la estrategia de negocios de la compañía, sería más fácil tomar decisiones e incluso mejorar las relaciones entre los equipos de las distintas áreas de la empresa.” En este contexto, el rol de director general será fundamental para la definición de estrategia y consecución de objetivos.

- **Objetivos secundarios:** Se pueden considerar:
  - Lograr un flujo de comunicación eficaz entre sub-direcciones y principales ejecutores de la feria.
  - Conseguir que los ejecutores de cada institución estén informados durante todo el proceso previo y posterior a la feria.
  - Unificación de mensajes difundidos; tener un mensaje general y otros especializados según tipo de empresa.
  - Que las empresas participantes conozcan los objetivos, misión y visión de Perú Moda desde el inicio del evento.

Responsables: Sub-directores de 1) dirección de inteligencia y prospectiva comercial 2) desarrollo del exportador y 3) promoción internacional de la oferta exportable. Estas 3 sub-direcciones son las responsables directas de la ejecución del evento; por tanto, entre ellas deben definir sus objetivos particulares por área para poder comunicarlos a los sub-equipos que desarrollarán las acciones.

Para lograr comunicación descendente, cada director debe clarificar sus objetivos particulares y derivarlos a los equipos ejecutores; solo incentivando participación e innovación los objetivos de cada área serán compartidos.

Como menciona Álvarez, “la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación” (2017, p.3).

### **Segunda C: Compartir:** Definición de objetivos particulares

Para conseguirlo es importante clarificar qué se hará y cómo se involucrará a las sub-direcciones involucradas. La estrategia planteada es lograr que los objetivos propuestos se conviertan en mensajes de comunicación potentes y lleguen a ser conocidos por directores, socios estratégicos y hasta el último beneficiario de la feria.

Como menciona Tessi (2012) “cuando la organización ordena la emisión de mensajes y narra con significado accede a la mejor respuesta que se puede obtener de los empleados: acciones alineadas” (p. 105).

Para conseguirlo se propone:

Fase 1: *Equipo directivo*

Reuniones generales con todos los directores y sub-directores que son parte del comité organizador. A estas reuniones debe asistir el directivo de comunicación de cada institución y también el personal ejecutor de la feria.

Fase 2: *Formación de un comité interno de comunicación*

Se propone crear un comité de comunicación interna que sería responsable de unificar mensajes; el líder principal del comité – perteneciente al área de Industria de la Vestimenta y Decoración- debe tener un rol muy activo en los procesos previos y ser parte de las reuniones de organización de los sub-directores y directores.

Este equipo debe tener claro mensajes clave como:

- Decisiones directivas del año.
- Responsables de la feria y ejecutores a los que podrían contactar en caso surjan dudas durante el proceso.
- Objetivos planteados: número de empresas que se quiere convocar en Perú, perfil de las empresas nacionales e internacionales que asistirán a la feria.

Fase 3: *Ejecutores*

Los profesionales responsables de concretizar la feria deberán mapear todos los objetivos conversados en las reuniones y conseguir su correcta comunicación y ejecución a todos los equipos.

Dado el rol que cumple y la cercanía que tienen con las empresas finales, todos estos profesionales deberían ser fácilmente reconocibles y contactables a través de la web.

A este grupo de profesionales se le recomienda hacer una segmentación de los públicos participantes más allá de datos empresariales como tipo de producto, segmento al que se dirigen y facturación. Se recomienda saber:

- Mapear si conocen a las instituciones que conforman Perú Moda y los objetivos planteados para la misma.
- Si cuentan con un departamento de comunicación y si están interesadas en invertir en él.
- Qué medios de comunicación consumen y por cuánto tiempo al día.

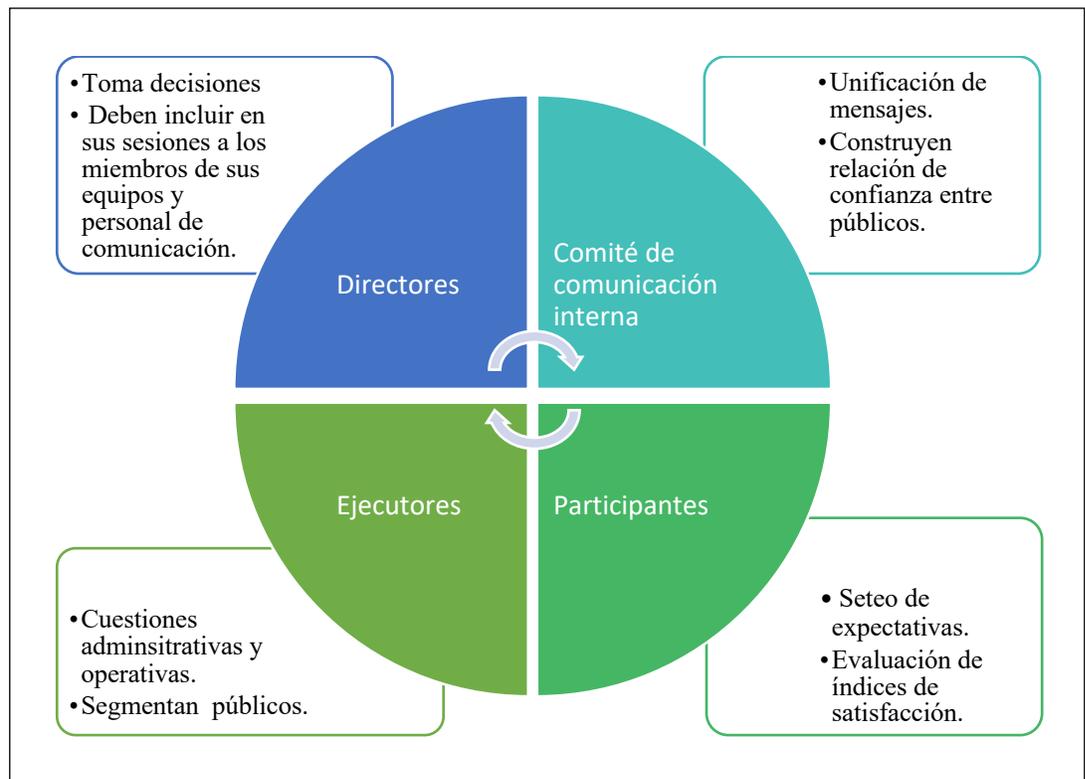
Los mensajes deben girar en torno a mucho más que la convocatoria y mensajes operativos, para crear una cultura real para todos es **importante comunicar la visión, misión y objetivos que persiguen Promperú y todas las instituciones miembros**. En cuanto a convocatorias es importante señalar que estas deben pasar por un proceso previo de segmentación de audiencias.

#### Fase 4: Participantes

Se recomienda hacer una evaluación previa de expectativas y, para finalizar, una encuesta de satisfacción.

Los organizadores deben conocer los perfiles de los asistentes, así la información sería más transparente y se acortarían procesos.

**Gráfico 4: Resumen de la estrategia planteada**



Fuente: Elaboración propia

### **Tercera C: Cómo**

Álvarez (2017) menciona que “la comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución” (p. 4). En este sentido, importa definir los canales clave para poder comunicar los objetivos estratégicos antes planteados.

### 3.3. Mensajes clave y medios

Para lograr estos objetivos se plantearán mensajes clave por público involucrado.

#### 3.3.1 Directores

Deben resaltar la importancia de las reuniones periódicas antes de iniciar convocatoria. Además, la importancia de convocar a todos sus equipos.

##### *Mensaje clave*

“De nosotros depende que la información llegue de manera adecuada a las empresas. Recuerda que este 5 de enero a las 11 horas tendremos la primera reunión del Comité consultivo de Perú Moda. Brindemos un servicio excepcional en esta nueva convocatoria de Perú Moda.”

##### *Medios propuestos*

Ambos medios ya son utilizados pero se propone renovar los contenidos:

- **Correo electrónico**
  - Mensaje con línea gráfica del evento a las cuentas personales de cada directivo.
  - Medir tasa de apertura del correo y hacer seguimiento telefónico.
- **Boletín informativo**
  - Publicar en el boletín oficial los acuerdos establecidos, este debe ser firmado por el director.

#### 3.3.2. Comité interno de comunicación cara a los públicos ejecutores

Responsables de integrar mensajes y que los objetivos decididos en gerencia lleguen de manera uniforme a todos los públicos.

##### *Mensaje clave*

“En Perú Moda somos muchos equipos pero tenemos un solo objetivo: unificar y difundir.”

##### *Medios propuestos:*

- **Whatsapp**  
Para comunicación de decisiones y coordinaciones posteriores con los equipos.
- **Directorio informativo**  
Listado de responsables con datos de contacto.

#### 3.3.3 Ejecutores

Responsables de hacer llegar el mensaje de manera eficiente a las empresas que participan en la feria.

***Mensaje clave***

“Perú Moda inicia una nueva convocatoria y queremos seas parte de la feria este nuevo año. Estás preparado? Conoces las herramientas que tienes disponible para lograr internacilizarte? Revisa nuestra web y conoce a nuestros directores y los detalles del evento que tanto esperabas.”

***Medios propuestos:***

- ***Web oficial***
  - Publicar misión, visión, valores de Perú Moda.
  - Publicar nombre de instituciones comprometidas con la feria, sus objetivos particulares y sobre todo la especialidad sobre la que los pueden ayudar.
  - Publicar datos de contacto de las personas responsables por institución además de correo de información general.
  - Publicar resultados comerciales obtenidos en ferias pasadas, también se pueden incluir casos de éxito.
- ***Correo electrónico***
  - Enviar la convocatoria de manera estandarizada a través de mensajes clave según el tipo de empresa; este proceso será posible solo después de haber realizado la segmentación de públicos.
  - El mensaje puede incluir videos con testimoniales e historias de éxito.
- ***Telemarketing***
  - Medir conocimiento de información previamente enviada.
- ***Redes sociales***
  - Publicar videos testimoniales e historias de éxito.
  - Invitar a participar a otras empresas solo como herramienta de refuerzo de información.

***3.3.4. Participantes***

Terminado el proceso, se enviarán encuestas de satisfacción para medir niveles de satisfacción, oportunidades de mejora y efectividad de las acciones implementadas.

#### 4. Plan de acción y/o ejecución

Se propone este plan de acción para el año 2019 pues la feria Perú Moda se realiza finalizar el mes de abril de cada año.

**Cuadro 5: Plan de acción para la organización de Perú Moda 2019**

Meses	Responsable (s)	Objetivo (s)	Finalidad
<b>Primer trimestre (2018)</b> Después de feria	Director y sub-directores	Evaluar resultados previos	Es importante evaluar los resultados finales e involucrar a la plana directiva en el planeamiento de la siguiente edición de la feria.
	Principales ejecutores	Planear nuevos objetivos	
<b>Segundo trimestre (2018)</b> Después de feria	Principales ejecutores	Formar el equipo interno de comunicación	Se plantea tener los equipos formados para garantizar el correcto conocimiento de los objetivos, para realizar la segmentación de públicos y avanzar el proceso creativo para la creación de mensajes clave.
		Formar equipos y designación de líderes ejecutores	
<b>Último trimestre (2018)</b>	Comité de comunicación interna	Convocar a reuniones con distintos públicos ejecutores	Esta fase es importante porque sería un potencial nuevo equipo. De ellos dependerá la generación de confianza de todos los profesionales que ejecutan acciones para el desarrollo de la feria.  Esta comisión centralizaría las decisiones tomas y crearía los mensajes a difundir.
		Unificar de mensajes	

	Principales ejecutores	Difundir unificadamente los mensajes a los distintos públicos.  En esta etapa ya se hacen convocatorias.	Dado que ya hay unificación de mensajes se puede medir mejor los resultados durante distintos periodos de la campaña.
<b>Primer trimestre (2019)</b>  Año de feria.	Comité interno y Principales ejecutores	Medir impacto nuevos mensajes en la convocatoria. Se emplearán mensajes generales y especializados por tipo de público.	Hacer comparativo de resultados obtenidos con mensajes previos.  Evaluación de resultados y creación de nuevos mensajes.
<b>Abril (2019)</b>	Todos los equipos	Desarrollo de la feria	Ejecución general Deben considerarse encuestas de evaluación.
<b>Mayo – Junio (2019)</b> Posterior a la feria	Directivos Comité interno Principales ejecutores	Conocer resultados reales de las decisiones tomadas	Se repite el proceso de evaluación con información sobre resultados. Es importante hacer cuadros comparativos para medir acciones realizadas.

Fuente: Elaboración propia

## 5. Evaluación de la toma de decisiones

El objetivo central de la estrategia es lograr que todas las sub-direcciones involucradas en la organización de Perú Moda estén alineadas en sus mensajes de comunicación, de esta forma las empresas que participan en la feria podrán conocer los objetivos de Promperú y aprovechar las actividades que se promueven para favorecer a la internacionalización de sus marcas.

Acorde a los objetivos planteados al inicio de este trabajo, los resultados esperados son:

- Alineación de las sub-direcciones involucradas en la organización de Perú Moda a través de la definición de la visión global, objetivos específicos, canales, mensajes y medios de comunicación.
- Fortalecimiento de la comunicación en todos los niveles de la institución.
- Correcta integración de públicos gracias a la formación del equipo interno de comunicación.
- Las empresas asistentes a Perú Moda tendrán conocimiento más cercano a los objetivos de Promperú y podrán aprovechar estas actividades íntegramente.

Para establecer indicadores específicos de las acciones realizadas se pueden establecer parámetros que permiten medir resultados de manera rápida y eficaz.

**Cuadro 7: Indicadores de medición según públicos y objetivos perseguidos**

<b>Cuantitativos</b>	<b>Directores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estadísticas sobre el nivel de asistencia a las reuniones convocadas.</li> <li>• Evaluar índices de permanencia en enlaces vinculados a misión, visión y objetivos de Perú Moda.</li> <li>• Medir interés de otras asociaciones para formar parte de los comités de organización.</li> </ul>
	<b>Comité de comunicación interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante entrevistas, evaluar nivel de involucramiento entre áreas.</li> <li>• Analizar relevancia de mensajes para los asistentes.</li> </ul>
	<b>Ejecutores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar de los perfiles de participantes en Perú Moda 2019 a través de los datos obtenidos en inscripciones y encuestas.</li> <li>• Analizar cobertura de medios externos sobre la feria, hacer comparativos con años anteriores.</li> </ul>

	<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar interacciones en los medios utilizados para captación.</li> <li>• Evaluar nivel de conocimiento de actores involucrados en la feria.</li> </ul>
<b>Cualitativos</b>	<b>Directores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de entrevistas analizar percepciones sobre los cambios realizados con los directores.</li> <li>• Entrevistar a gerentes responsables de las empresas asistentes a la feria para evaluar su percepción sobre Perú Moda 2019.</li> </ul>
	<b>Comité de comunicación interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar impacto real en los equipos y empresas asistentes a través de entrevistas.</li> </ul>
	<b>Ejecutores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir conocimiento de los actores a través de reuniones periódicas.</li> </ul>
	<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar niveles de satisfacción en comparación a años anteriores, esto se puede hacer en entrevistas personales o a través de telemarketing.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, se plantean resultados esperados en corto y largo plazo y los análisis de influencia.

#### **Cuadro 7: Resultados esperados**

<b>En un corto plazo (contexto interno)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una cultura corporativa alineada y que permitirá unificar mensajes cara a todas las áreas involucradas en las organización de Perú Moda.</li> <li>• La segmentación eficaz de públicos permitirá identificar nuevos productos y servicios.</li> </ul>
<b>En un largo plazo (contexto externo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento y consolidación de la competitividad de las empresas peruanas que buscan la internacionalización.</li> <li>• Entablar y afianzar contactos de negocios.</li> <li>• Promover las exportaciones del sector textil, confecciones, joyería, calzado y accesorios, mediante la participación de misión de compradores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para terminar este apartado, se hará un análisis de la influencia de la estrategia y el plan de acción a los grupos de interés destacados en este trabajo.

**Cuadro 8: Niveles de influencia**

	<b>Influencia de la estrategia</b>	<b>Influencia del Plan de acción</b>
<b>Directores</b>	Amplía el panorama de acción pues incentiva a los directores a considerar la comunicación como herramienta clave para impactar a las empresas participantes de la feria.	Incentiva a crear equipos de trabajo que trabajen sinérgicamente.
<b>Comité de comunicación interna</b>	Da poder a la comunicación para integrar equipos y crear una cultura corporativa donde se alinean mensajes.	Se analizarán mensajes previos y crearán mensajes nuevos acorde a las nuevas necesidades.
<b>Ejecutores</b>	Les da un rol protagónico en el esquema y los empodera en la toma de decisiones.	Se ordenarán las áreas y las empresas tendrán la posibilidad de identificarlos ordenadamente.
<b>Participantes</b>	Mejorarán sus niveles de exportación y posibilidades de internacionalización.	Aprovecharán las herramientas y capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, es importante tener objetivos específicos y a la vez indicadores que comprueben validez de las ideas; todo lo planteado puede ser implementado si se busca potenciar las herramientas de comunicación interna para alinear los mensajes de comunicación entre los involucrados en las organización de Perú Moda.

## **Conclusiones**

- PRIMERA** Para el correcto funcionamiento de Perú Moda ha sido necesario hacer alianzas estratégicas con instituciones externas y varias subdirecciones dentro de Promperú; si bien ha sido positivo por la cantidad de nuevas posibilidades que brinda a las empresas, también se han generado problemas en la cadena de comunicación interna.
- SEGUNDA** La multiplicidad de actores involucrados en la organización de Perú Moda ha generado cierto grado de desinformación entre las empresas asistentes a la feria; un porcentaje representativo no conoce quién organiza la feria y tampoco qué ha sido creada para darles herramientas que les permita internacionalizarse.
- TERCERA** La estrategia plantea transmitir los mensajes desde la alta gerencia hasta el receptor final, en este caso las empresas participantes. Para ello se propone: uno, involucrar a los directores con la celebración de reuniones periódicas y con participación de los equipos ejecutores; dos, crear un equipo responsable de comunicación a nivel interno que sea capaz de integrar los mensajes antes de su difusión y; tres, involucrar a los equipos ejecutores en todos los procesos.
- CUARTA** El plan de acción produce un nivel de involucramiento alto por parte de todos los organizadores y eso facilita la creación de una cultura corporativa más cohesionada. Con estas acciones se pone en valor la comunicación y su influencia en procesos internos dentro de una organización.
- QUINTA** El plan de acción produce un nivel de involucramiento alto por parte de todos los organizadores y eso facilita la creación de una cultura corporativa más cohesionada. Con estas acciones se pone en valor la comunicación y su influencia en procesos internos dentro de una organización.

## **SEXTA**

Los indicadores para medir efectividad son importantes pues permitirán considerar nuevas oportunidades de mejora. Se plantea medir los canales de comunicación y también la repercusión en los resultados financieros globales de la feria.

## Referencias Bibliográficas

Andreu, A. (2018). Romper los silos de la organización. Recuperado de [goo.gl/HPs7Tc](https://goo.gl/HPs7Tc)

Álvarez, J. (2017). Comunicación interna, la Estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 12, 56  
Recuperado de [goo.gl/o9Lxe2](https://goo.gl/o9Lxe2).

Álvarez-Nobell, A; Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Universidad empresarial Siglo 21*.  
Recuperado de [goo.gl/yHvSgT](https://goo.gl/yHvSgT).

Arena, O; Panera, F. (2006). La comunicación interna más allá de un diálogo entre la organización y las personas. *X Congreso de Ingeniería de Organización*. Recuperado de [goo.gl/2iy8dy](https://goo.gl/2iy8dy).

Brandolin, A.; González, M.(2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, Editorial Dircom.

Canal oficial de la Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2018). Promperú. Lima, Perú. Recuperado de [goo.gl/F9rtEp](https://goo.gl/F9rtEp).

Canal oficial del Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior (2018). *SIICEX*. Lima, Perú. Recuperado de [goo.gl/sC75B7](https://goo.gl/sC75B7)

Canal oficial de Perú Moda. (2018). *Perú Moda*. Lima, Perú Recuperado de [goo.gl/SXSDX6](https://goo.gl/SXSDX6).

Corporate Excellence. (2017). *La co-creación refuerza la conexión de las marcas con sus stakeholders al conversar*. Recuperado de [goo.gl/fFGjE9](https://goo.gl/fFGjE9)

Neventum. (2018). *Feria Perú Moda*. Lima, Perú. Recuperado de [goo.gl/cNv5yY](https://goo.gl/cNv5yY)

López, M. (2016). “Cultura Capacitadora” y alineación: bases del éxito empresarial en entornos globales. *Opción*, 32 (9), 974-996. Recuperado de [goo.gl/8YQNeU](https://goo.gl/8YQNeU).

Preciado, A.; Etayo-Pérez C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabra Clave* 17 (2), 412-455. Recuperado de [goo.gl/o51FVS](http://goo.gl/o51FVS).

Promperú. (2018). *Estrategias de Promoción Comercial en Mercados Priorizados*. Lima, Perú. Recuperado de [goo.gl/4oqhFp](http://goo.gl/4oqhFp)

Promperú. (2018). Decreto legislativo: Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y El Turismo- Promperú. Lima, Perú. Recuperado de [goo.gl/eKrmrd](http://goo.gl/eKrmrd)

Reyes, J. (2012). Las cuatro dimensiones de la Comunicación interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 127-138. Recuperado de [goo.gl/bAKm95](http://goo.gl/bAKm95).

Sánchez, M; Miranda, F. (2009). Es la hora del marketing interno. 2,V1, pp.37-53 Recuperado de [goo.gl/m5huLw](http://goo.gl/m5huLw).

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Editorial Granica.

Tessi, M. (2015). *Comunicación interna integrada*. Santiago de Chile: Editora Zigzag.

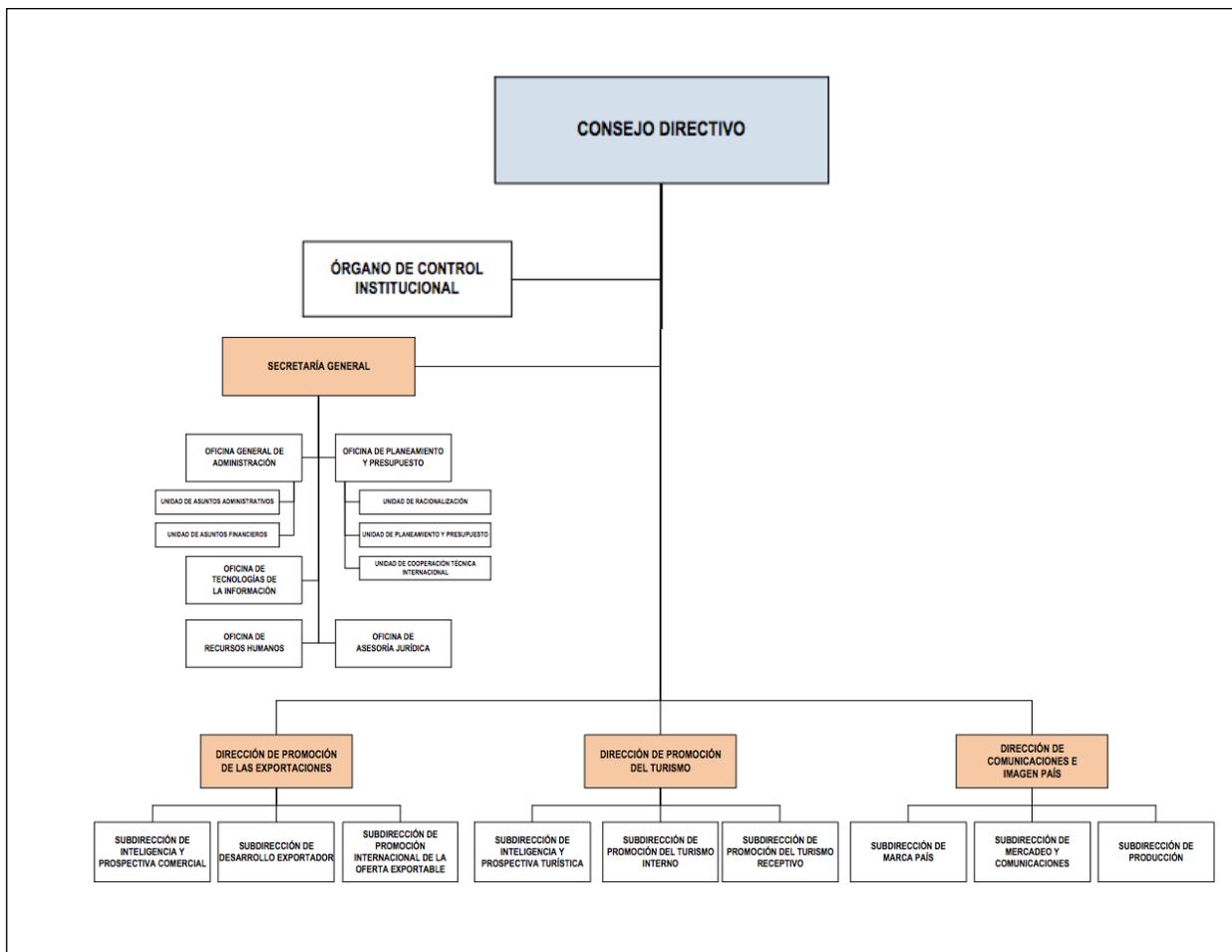
### **Entrevistas personales**

Torres, L. (2017). Entrevista realizada en abril 2017 para los canales oficiales de Perú Moda. Recuperada de [goo.gl/ecR2GX](http://goo.gl/ecR2GX)

Torres, L. (2017). Comunicación Personal. Entrevista realizada en 2017, en las oficinas de Promperú.

Rojas, I. (2017). Comunicación Personal. Entrevista realizada em 2017, en la oficinas de Promperú.

**ANEXO 1**  
**Organigrama de Promperú**



Fuente: Promperú 2018  
 Recuperado de: [goo.gl/DvvG1p](http://goo.gl/DvvG1p)

**Anexo 2**  
**Web de Promperú**



Fuente: Perú Moda 2018

- Los links de Qué es Perú Moda?, Expositores, Compradores y Programa no cuenta con información relevante del evento.
- Perú Moda 2018 se llevará a cabo en Abril y a 12 de febrero de 2018 solo se encuentra publicada información para participar.

### Anexo 3

#### Detalles de ferias realizadas por Promperú relacionadas con la industria de la Moda

Nombre	Ciudad – País	Web
<b>Perú Moda*</b>	<b>Lima</b>	<a href="https://www.perumoda.com">https://www.perumoda.com</a>
<b>Alpaca Fiesta*</b>	<b>Lima</b>	<a href="http://www.alpacafiestaperu.com/">http://www.alpacafiestaperu.com/</a>
Bubble London	Londres, Reino Unido	<a href="http://www.bubblelondon.com/Home">http://www.bubblelondon.com/Home</a>
Premiere visión	Nueva York, Estados Unidos	<a href="https://www.premierevision.com/en/">https://www.premierevision.com/en/</a>
Ambiente	Frankfurt, Alemania	<a href="https://ambiente.messefrankfurt.com/frankfurt/en.html">https://ambiente.messefrankfurt.com/frankfurt/en.html</a>
Pure London	Londres, Reino Unido	<a href="https://www.purelondon.com/">https://www.purelondon.com/</a>
Peru Moda Asia 2018	Tokio/Seul	<a href="https://www.perumoda.com/asia/">https://www.perumoda.com/asia/</a>
Hong Kong internacional Jewellery show	HK	<a href="http://event.hktdc.com/fair/hkjewellery-en/HKTDC-Hong-Kong-International-Jewellery-Show.html">http://event.hktdc.com/fair/hkjewellery-en/HKTDC-Hong-Kong-International-Jewellery-Show.html</a>
Coterie		<a href="https://www.ubmfashion.com/shows/coterie">https://www.ubmfashion.com/shows/coterie</a>
Rueda de negocios PM&PGS	Lima	<a href="https://www.perumoda.com/es/">https://www.perumoda.com/es/</a>
FIT	Sao Paulo, Brasil	<a href="http://www.fit016.com.br/pt/">http://www.fit016.com.br/pt/</a>
Perú Moda en Milán	Milán	<a href="http://ruedasnegocios.promperu.gob.pe/">http://ruedasnegocios.promperu.gob.pe/</a>
Colombia Moda	Colombia	<a href="http://www.colombiamoda.com/">http://www.colombiamoda.com/</a>
Premiere visión	Nueva York	<a href="https://www.premierevision.com/en/">https://www.premierevision.com/en/</a>
The hotel show Dubai	Dubai	<a href="https://www.thehotelshow.com/">https://www.thehotelshow.com/</a>
Peru Moda en Beijing	Beijing	<a href="https://www.perumoda.com/asia/">https://www.perumoda.com/asia/</a>
Perú Moda Brasil	Porto Alegre, Brasi	<a href="http://ruedasnegocios.promperu.gob.pe/">http://ruedasnegocios.promperu.gob.pe/</a>

\*\* Ferias más relevantes en el país.

Fuente: Promperú, 2018