

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA  
EXPORTACIÓN DE LAS MYPES DEL SECTOR TEXTIL-  
CONFECCIONES. CASOS DE ESTUDIO: CORPORACIÓN  
STEALTH, NEVIH PLUS SIZE Y PIJAMAS ROZZÉ LATINA DEL  
EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, presentada por:**

<b>FARFÁN CUCHO, Sthefany Vanessa</b>	<b>Gestión Empresarial</b>	<b>20122612</b>
<b>PALOMINO DE LA CRUZ, Vanessa Sofía</b>	<b>Gestión Pública</b>	<b>20121359</b>
<b>RUIZ MONTOYA, Fiorella Beatriz</b>	<b>Gestión Empresarial</b>	<b>20120303</b>

**Asesoradas por: Dr. Jean Pierre Seclén Luna**

**Lima, 12 de noviembre de 2018**

La tesis

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA EXPORTACIÓN DE LAS  
MYPES DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES: CASOS DE ESTUDIO:  
CORPORACIÓN STEALTH, NEVIH PLUS SIZE Y PIJAMAS ROZZÉ LATINA DEL  
EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA**

ha sido aprobada

---

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera

Presidente de Jurado

---

Dr. Jean Pierre Seclén Luna

Asesor de la Tesis

---

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Tercer jurado

A Dios, por ser mi fuerza espiritual. A mi madre, quien desde el cielo me ilumina. A mi papá José y Karen por el apoyo y cariño incondicional. A mi Andriuw por regalarme sonrisas. A Anto, Yesa y Oti. A mi familia Farfán, en especial, mi padrino y mi tía María. A Don Pepito y mi madrina Charo. Gracias por la confianza y los ánimos. A la PUCP por haberme permitido conocer personas especiales.

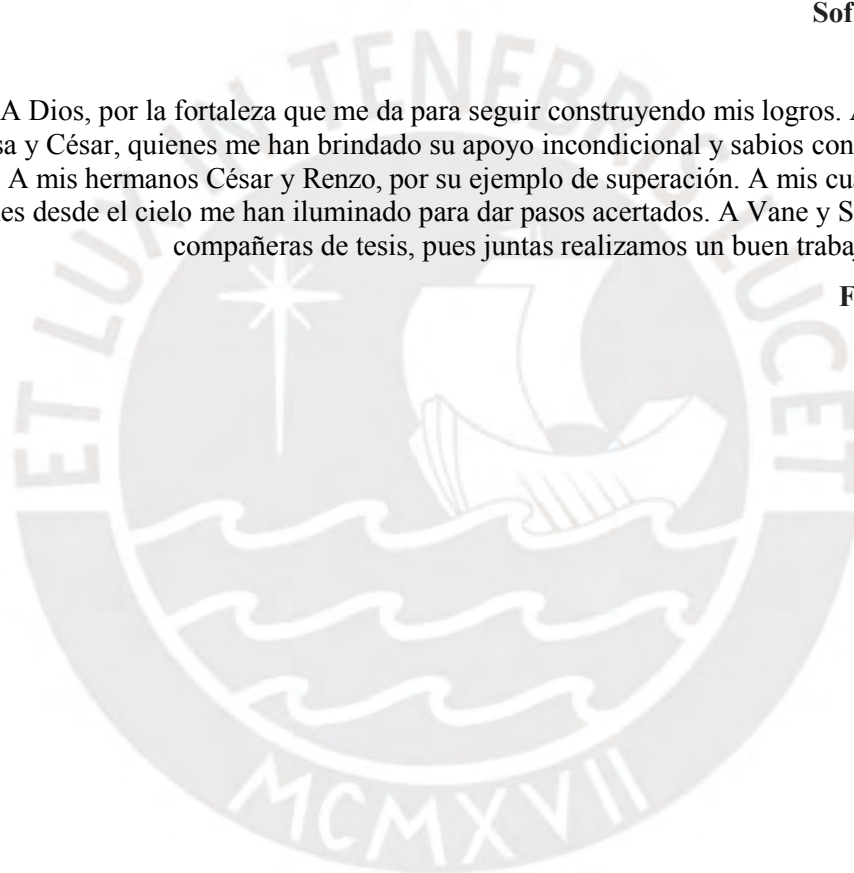
**Vanessa Farfan**

A Dios y la Virgen, por ser mi fortaleza. A mamá quien es mi ejemplo de lucha y perseverancia. A papá quien es mi héroe incondicional. A Milita por ser mi soporte en situaciones complicadas. A mi pequeño Enriquito para que consiga todas sus metas. A la PUCP, que ha sido testigo de mi crecimiento personal y profesional. A todas las grandes personas que he conocido, especialmente, a Vanessa y Fiorella quienes se han convertido en grandes amigas.

**Sofía Palomino**

A Dios, por la fortaleza que me da para seguir construyendo mis logros. A mis padres Rosa y César, quienes me han brindado su apoyo incondicional y sabios consejos en todo momento. A mis hermanos César y Renzo, por su ejemplo de superación. A mis cuatro abuelos, quienes desde el cielo me han iluminado para dar pasos acertados. A Vane y Sofí, amigas y compañeras de tesis, pues juntas realizamos un buen trabajo en equipo.

**Fiorella Ruiz**



Al profesor Jean Pierre Seclen Luna, nuestro asesor, por la paciencia, apoyo y disposición para atender nuestras dudas en este proceso de investigación. A los gerentes de las MYPES textiles: Neil Cachay (Stealth), Katia Vilchez (Nevih) y Amalia Chipana (Pijamas Rozzé Latina) quienes voluntariamente compartieron sus experiencias con el grupo de investigación. A los expertos, Yesenia Infantes de Promperú, Miguel La Torre y Alonso Calmet de OCER, Rómulo Fernández de COMPYMEP y Martín Reaño de SNI, quienes con su experiencia enriquecieron esta investigación.



## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1. Planteamiento del problema.....	2
2. Objetivos de Investigación .....	3
2.1. Objetivo general .....	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
3. Preguntas de investigación.....	3
3.1. Pregunta general .....	3
3.2. Preguntas específicas.....	3
4. Justificación de la investigación .....	4
5. Estructura de la Tesis.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	8
1. Definiciones de la exportación .....	8
2. Tipologías de exportación.....	9
2.1. Tipología en función del compromiso de recursos e importancia atribuida a la exportación.....	9
2.2. Tipología en función de los motivos que la conducen a exportar.....	10
2.3. Tipología en función del compromiso de recursos y del nivel de control ejercido sobre la comercialización .....	10
2.4. Tipología en función de los motivos que la conducen, el compromiso y la estrategia de marketing desarrollada.....	13
3. Modelos de exportación.....	14
3.1. Modelo Uppsala.....	15
3.2. Modelo de Ciclo de vida del producto.....	17
3.3. Modelos en base a los factores de exportación.....	18
3.4. Modelo referencial de factores que inciden en la exportación.....	25
4. Factores que inciden en la exportación.....	27
4.1. Factores externos .....	27

4.2. Características del fundador .....	30
4.3. Capacidades internas .....	32
5. Resumen del capítulo.....	36
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
1. Selección muestral.....	38
2. Diseño de la investigación .....	39
2.1. Enfoque metodológico.....	39
2.2. Alcance de la investigación .....	40
2.3. Estrategia de la investigación.....	40
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	40
3. Proceso de estudio de caso.....	41
4. Métodos de análisis de la información .....	42
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL .....	44
1. Sector textil en Gamarra.....	44
1.1. Inicios del Emporio Comercial de Gamarra.....	44
1.2. Descripción de las MYPES del sector textil-confecciones de Gamarra.....	49
2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del sector textil-confecciones de Gamarra .....	53
2.1. Poder de negociación de los clientes .....	54
2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	54
2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	55
2.4. Amenaza de productos sustitutos .....	56
2.5. Rivalidad entre los competidores .....	56
3. Mapa de actores .....	57
4. Acuerdos Comerciales.....	60
4.1. Acuerdos Regionales.....	60
4.2. Acuerdos Multilaterales.....	61
4.3. Acuerdos Comerciales Bilaterales.....	61
5. Consideración para las MYPES antes de exportar .....	62

6. Análisis de los casos de estudio.....	62
6.1. Descripción de la Empresa: CORPORACIÓN STEALTH S.A.C.....	62
6.2. Descripción de la Empresa: NEVIH PLUS SIZE .....	66
6.3. Descripción de la Empresa: PIJAMAS ROZZÉ LATINA.....	67
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	70
1. Entrevistas exploratorias (sistematización y análisis).....	70
1.1. Entrevistas exploratorias Parte I: Acercamiento a MYPES.....	71
1.2. Entrevistas exploratorias parte II: Validación de factores .....	76
2. Análisis de los factores en las entrevistas de los casos: Sistematización y análisis .....	85
2.1. Análisis individual del caso: Corporación Stealth S.A.....	87
2.2. Análisis individual del caso: Nevih Plus Size .....	92
2.3. Análisis individual del caso: Pijamas Rozzé Latina .....	95
3. Entrevistas de validación con expertos: Sistematización y análisis.....	98
3.1. Validación individual de caso: Corporación STEALTH.....	98
3.2. Validación individual de caso: Nevih Plus Size .....	102
3.3. Validación individual de caso: Pijama Rozzé Latina .....	105
CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES .....	112
1. Para la empresa Stealth.....	112
2. Para la empresa Nevih .....	112
3. Para la empresa Pijamas Rozzé Latina .....	112
4. Para las tres empresas .....	112
5. Para el Gobierno .....	113
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	114
REFERENCIAS .....	115
ANEXO A: Consentimiento informado de Neil Díaz Cachay de Corporación Stealth S.A .....	127
ANEXO B: Consentimiento informado de Ramiro Díaz de Corporación Stealth S.A .....	128
ANEXO C: Consentimiento informado de Gladys Díaz de Corporación Stealth S.A .....	129
ANEXO D: Consentimiento informado de Kathya Vilchez de Nevih Plus Size .....	130
ANEXO E: Consentimiento informado de Sonia Tovar de NevihPlus Size .....	131

ANEXO F: Consentimiento informado Nestor Vilchez de NevihPlus Size.....132

ANEXO G : Consentimiento informado de Felicitas Amalia Chipana de Pijamas Rozzé Latina  
..... 133

ANEXO H: Consentimiento informado de Kelly Tambo de PijamasRozzé Latina .....134

ANEXO I: Consentimiento informado de Rosa Chauca de Pijamas Rozzé Latina.....135





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipología en función del compromiso de recursos e importancia atribuida a la exportación .....	9
Tabla 2: Modelo de Zou y Stan .....	21
Tabla 3: Factores externos de la exportación en MYPES .....	30
Tabla 4: Características del fundador .....	32
Tabla 5: Factores internos de la exportación en MYPES .....	35
Tabla 6: Proceso de análisis de ATLAS.ti .....	42
Tabla 7: Relación de proveedores textiles ubicados en Gamarra .....	54
Tabla 8: Análisis interno de la Empresa: CORPORACIÓN STEALTH S.A.C .....	64
Tabla 9: Análisis interno de la Empresa: NEVIH PLUS SIZE .....	67
Tabla 10: Análisis interno de la Empresa: PIJAMAS ROZZÉ LATINA .....	68
Tabla 11: Análisis externo de las empresas: Corporación Stealth, Nevih Plus Size y Pijamas Rozzé Latina .....	69
Tabla 12: Entrevistas exploratorias a los casos de estudio .....	71
Tabla 13: Listado de entrevistas a expertos .....	76
Tabla 14: Listado de las entrevistas de campo .....	86
Tabla 15: Listado de entrevistas a expertos para la validación .....	98

## LISTA DE FIGURAS

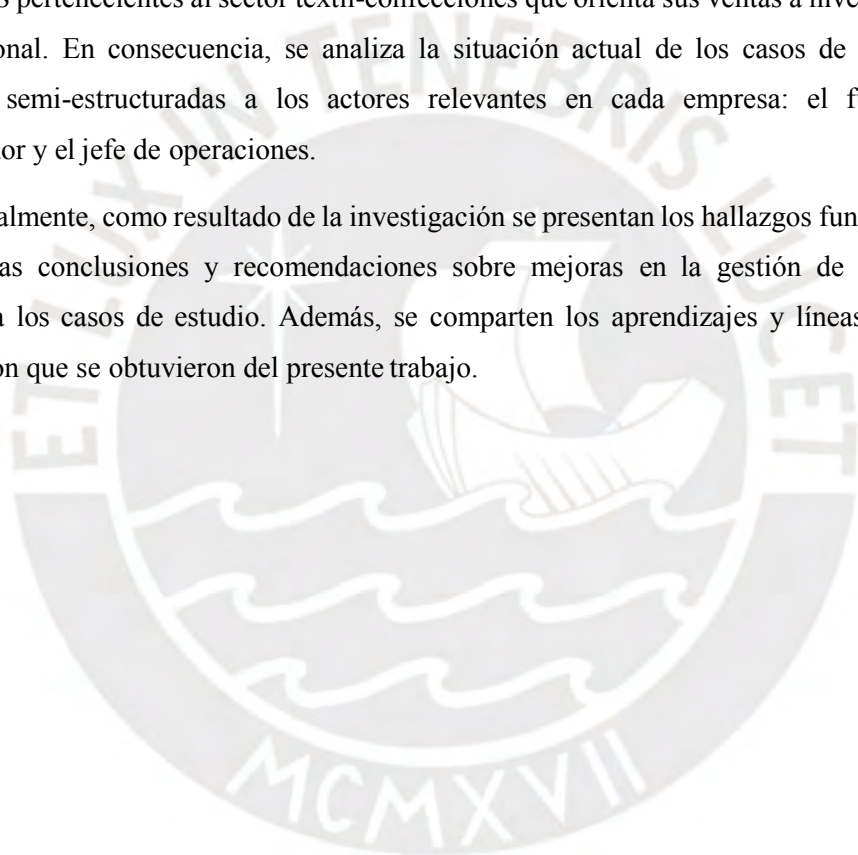
Figura 1: Primera fase de la estructura teórica y metodológica.....	7
Figura 2: Tipología en función de los motivos que la conducen, el compromiso y la estrategia de marketing desarrollada.....	14
Figura 3: Cadena de establecimiento del modelo Uppsala.....	16
Figura 4: Etapas del Ciclo de vida del producto.....	17
Figura 5: Modelo de Aaby y Slater (1989).....	20
Figura 6: Modelo de Acedo.....	22
Figura 7: Modelo explicativo de la intensidad exportadora.....	23
Figura 8: Modelo de clasificación de estímulos de exportación.....	24
Figura 9: Modelo teórico de exportación de Nazar y Shaikh.....	25
Figura 10: Modelo referencial de factores que inciden en la exportación.....	26
Figura 11: Descripción de Gamarra.....	45
Figura 12: Evolución de los establecimientos.....	46
Figura 13: Empresas según segmento empresarial.....	46
Figura 14: Empresa y ventas, según segmento empresarial.....	47
Figura 15: Empresas de Gamarra y su relación con la exportación.....	47
Figura 16: Empresas de Gamarra según actividad relacionada con el comercio exterior.....	48
Figura 17: Empresas de la Industria Manufacturera según actividad económica.....	48
Figura 18: Unidades productivas 2008 – 2016.....	50
Figura 19: Entidades más relevantes para las MYPES de la industria de la vestimenta del Emporio Comercial de Gamarra.....	58
Figura 20: Organigrama de la empresa Corporación Stealth.....	65
Figura 21: Organigrama de la Empresa Nevih Plus.....	67
Figura 22: Organigrama de la Empresa Rozzé Latina.....	68
Figura 23: Secuencia metodológica para los hallazgos y análisis de resultados.....	70
Figura 24: Especificaciones de las condiciones de la demanda.....	76
Figura 25: Pasos del estudio de caso.....	86

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio plantea la necesidad de conocer cuáles son los factores externos, las características del fundador y los factores internos que inciden en la exportación de las MYPES textiles de Gamarra a partir de la construcción de un modelo referencial adaptado al contexto de los casos de estudio. Este modelo se obtuvo tomando como referencia los modelos mencionados en la literatura. Cabe precisar que para esta investigación el concepto de exportación es entendido como el primer paso de la estrategia de internacionalización.

La aproximación a la investigación se realiza a través de un estudio de caso múltiple de tres MYPES pertenecientes al sector textil-confecciones que orienta sus ventas a niveles nacional e internacional. En consecuencia, se analiza la situación actual de los casos de estudio con entrevistas semi-estructuradas a los actores relevantes en cada empresa: el fundador, el administrador y el jefe de operaciones.

Finalmente, como resultado de la investigación se presentan los hallazgos fundamentales, así como las conclusiones y recomendaciones sobre mejoras en la gestión de exportación aplicables a los casos de estudio. Además, se comparten los aprendizajes y líneas futuras de investigación que se obtuvieron del presente trabajo.



# INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, las micro y pequeñas empresas (MYPES) buscan la manera de internacionalizarse por medio de las exportaciones. Este fenómeno se estudia a través del análisis de los factores que inciden en la exportación. Existen modelos provenientes de contextos internacionales; sin embargo, no corresponden a las características ni necesidades particulares del sector textil-confecciones de Gamarra. Por ello, la presente investigación tiene como finalidad conocer los factores externos, las características del fundador y los factores internos que inciden en la exportación como estrategia de internacionalización en tres MYPES pertenecientes al sector textil-confecciones del Emporio Comercial de Gamarra, tomando como base un modelo teórico creado a partir de modelos internacionales.

En tal sentido, en el primer capítulo, se explica el problema de investigación con sus respectivos objetivos; luego en la justificación se señala la importancia de la tesis, su aporte para las ciencias de la gestión y el porqué de la elección de estas MYPES.

En el segundo capítulo se sustenta el marco teórico correspondiente. Por un lado, se explica la exportación, resaltando definiciones, tipologías y modelos. Por otro lado, se analizan los factores externos e internos que estarían imposibilitando o beneficiando la exportación de las pequeñas y medianas empresas. Consecutivamente, en el tercer capítulo, se desarrolla el marco contextual del sector textil de Gamarra, resaltando el análisis del sector y las principales instituciones que promueven la exportación textil, para luego describir cada empresa y mostrar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

En el cuarto capítulo se especifica la metodología de la investigación, marcando claramente que el enfoque cualitativo a través del programa ATLAS.Ti, para el análisis de los tres casos múltiples (entrevistas a expertos y a tres miembros de cada empresa).

En el quinto capítulo se presentan los hallazgos y discusiones del trabajo de campo realizado a través de las entrevistas a los empresarios de las empresas analizadas. Así mismo, los resultados del contraste de la información recolectada con las opiniones de expertos en el tema con el fin de validar la información.

Finalmente, la investigación expone las principales conclusiones y recomendaciones en torno a la potencialización de ciertos factores externos o internos que estarían incidiendo en las micro y pequeñas empresas textiles de Gamarra, especialmente en sus actividades de exportación. Por último, se mencionan las limitaciones y líneas de investigación a futuro.

# CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1. Planteamiento del problema

Según el estudio más reciente del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) al año 2016, fueron 3 mil 171 empresas ubicadas en Gamarra las que se dedicaban a la fabricación de prendas de vestir. De esta cifra, aproximadamente el 90% son micro y pequeñas empresas (MYPES). La alta presencia de este segmento empresarial fue motivo para que desde los años 90's el gobierno haya mostrado una gran preocupación por la falta de competitividad en las MYPES textiles peruanas, en particular, en los mercados internacionales (Comité de Organización Política Electoral Independiente, 1997).

Las deficiencias de este sector se deben al predominio de intereses particulares de las pequeñas empresas, la carencia de recursos tales como la capacidad de gestión empresarial, capacidades operativas, problemas de información, uso inadecuado de la tecnología, dificultad de acceso al financiamiento y ausencia de políticas de Estado que favorezcan la exportación de las MYPES (Arasti, Zandi & Bahmani, 2014).

Este problema se agudiza con la disminución de las ventas de exportación de nuestros principales mercados, tal es el caso de Venezuela que a partir del 2015 dejó de ser uno de los primeros destinos de exportaciones debido a su crisis política y económica (Sistema integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2015). Otro acontecimiento que complejiza la actividad comercial en este sector es el dumping el cual refiere al ingreso de prendas procedentes de Asia e India a costos no competitivos con el mercado nacional. Asimismo, entre el año 2012 y 2016, aproximadamente 779 MYPES del sector textil-confecciones dejaron de exportar. En concreto, en el año 2016 solo el 0.3% de MYPES del Emporio Comercial de Gamarra realizaron actividades de exportación, proporción menor a la registrada en el 2012 que fue de 0.4% (INEI, 2016).

En consecuencia, el gobierno peruano creó diversos programas y concursos para financiar y promover la exportación en las empresas, entre ellos se encuentran Perú Moda, Expo textil y Gamarra Produce; los cuales se iniciaron en 1997, 2006 y 2012; respectivamente (Infantes, comunicación personal, 2018); así como otros programas para brindar asistencia y capacitación técnica, tales como Exporta Fácil y Ruta Exportadora iniciados en el 2006 y 2012 respectivamente (Ministerio de Producción [PRODUCE], 2016). A pesar de que estos programas tienen entre 5 o más años de ejecución los resultados no han sido los esperados tal como lo menciona Miguel La Torre coordinador de la Oficina Comercial de Exportación Regional Gamarra [OCER], ello debido a la falta de asistencia de las MYPES a estos programas, falta de difusión, participaciones

repetitivas de algunas empresas y falta de acompañamiento una vez iniciada la exportación (La Torre, comunicación personal, 2018).

Esta situación compleja motivó al estudio de los factores que inciden en la exportación de las micro y pequeñas empresas (MYPES) que se dedican a la comercialización de prendas de vestir y están ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra. Por ello, en una primera aproximación a la situación problemática, se realizaron seis entrevistas exploratorias a expertos de entidades públicas y privadas, así como tres entrevistas exploratorias a empresarios de Gamarra; ambas partes mencionaron que la falta de capacitaciones técnicas del fundador, la baja capacidad operativa, el financiamiento, entre otros factores, podrían estar incidiendo en la exportación (Machaca, comunicación personal, 20 de abril, 2018).

## **2. Objetivos de Investigación**

### **2.1. Objetivo general**

Conocer los factores externos e internos que inciden en las MYPES A, B y C que se dedican a la exportación de prendas de vestir.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores externos e internos más sugeridos por la literatura que inciden en la exportación textil.
- Realizar un diagnóstico en las MYPES A, B y C para conocer sus actividades de exportación textil.
- Identificar y describir los factores más recurrentes en la exportación textil de las MYPES A, B y C.

## **3. Preguntas de investigación**

### **3.1. Pregunta general**

¿Cuáles son los factores externos e internos que inciden en las MYPES A, B Y C dedicadas a la exportación de prendas de vestir?

### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los factores más sugeridos por la literatura que inciden en la exportación textil?
- ¿Cuál es la situación actual de las MYPES A, B y C dedicadas a la exportación de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra?

- ¿Cuáles son los factores más recurrentes en la exportación textil de las MYPES A, B y C dedicadas a la exportación de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra a partir de lo sugerido por la literatura?

#### **4. Justificación de la investigación**

El interés por el estudio de aquellos factores que inciden en la exportación de las micro y pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra posee tres motivos principales:

- La falta de estudios orientados al comercio internacional de MYPES textiles, pues el desconocimiento de aquellos factores estaría incidiendo en la posición competitiva de las MYPES fabricantes de prendas de vestir en los mercados internacionales (Huangale, Quispe & Canales, 2016)
- El interés de apoyar a los programas de respaldo empresarial ejecutados por el Estado, preocupado por impulsar el desarrollo económico e incentivar la competitividad de las micro y pequeñas empresas que conforman el principal conglomerado del sector textil-confecciones del Perú.
- El interés de brindar mayor conocimiento teórico acerca de los factores investigados que beneficie a los casos de estudio que actualmente realizan actividades de exportación.

En ese sentido, la principal contribución que busca hacer la presente investigación es generar un aporte de conocimiento para aquellas MYPES ubicadas en Gamarra que buscan competir en los mercados internacionales. De este modo, puedan responder eficientemente a un pedido de compra en el exterior, obtener mayores ingresos por la venta de productos a precios más rentables y contar con productos competitivos en calidad y precio en el mercado internacional. La importancia de estos sujetos de estudio radica en la implicancia práctica de ayudar a conocer el fenómeno de investigación a través de entrevistas a profundidad a los actores más relevantes de dichas empresas.

La relevancia social de esta investigación radica sobre las empresas de la industria de la vestimenta y las exportaciones. Por un lado, se les permite a las empresas conocer la situación actual de la gestión de las exportaciones de las prendas de vestir en Gamarra e identificar los beneficios que pueden obtener a través de su implementación, sean estos financieros o no. Por otro lado, el conocimiento generado podría contribuir a un mayor grado de conciencia sobre la situación, lo cual podría promover mejorar las exportaciones de los casos de estudio.

Como parte de algunos antecedentes bibliográficos, se revisó literatura nacional e internacional. En contexto latinoamericano, Vaca (2014) halló que los factores internos que

limitan la internacionalización de las PYMES del sector textil de la ciudad de Guayaquil son los altos costos de producción, la inexperiencia, la falta de capacitación a los empleados y la falta de implementación de la tecnología, mientras que los factores externos giran en torno a la competencia, el financiamiento y la falta de contactos en el exterior. En este mismo contexto, Babativa, Celis y Duque (2013) estudiaron los factores y estrategias del sector textil-confección-diseño y moda de Antioquia para aprovechar competitivamente las oportunidades comerciales que ofrece el TLC con los Estados Unidos. Estos autores concluyeron que el desarrollo de factores como la inversión en tecnología, formalización y el agrupamiento de MYPES genera oportunidades para aprovechar el TLC en cuestión.

A pesar de que ambas investigaciones pertenecen a países de la región y abordan temas similares al de la presente investigación, no es posible que los factores se entiendan de manera similar para el contexto de Gamarra, dado que este cuenta con características particulares del contexto nacional peruano. Por otro lado, las únicas investigaciones académicas en contexto peruano son tesis recientes (Ganiko, Guerrero y Solar, 2017; Hernández, 2016; Méndez, 2015).

Ganiko et al., (2017) estudió el proceso de administración estratégica en pequeñas empresas exportadoras del sector textil de Lima Metropolitana, (Hernández, Mulder y Sauvé, 2016) se enfocó en los determinantes para la exportación de productos textiles de la Asociación Los Laureles de Huamachuco al mercado canadiense y Méndez investigó el comportamiento de internacionalización de pequeñas y medianas empresas exportadoras en el año 2015 de la industria del software en Lima. Es así como en el ámbito nacional existen esfuerzos por abordar temas relacionados al comercio internacional, pero ninguno se aproxima a las características particulares de esta investigación y, por el lado de la literatura internacional, hay claros ejemplos de investigaciones que estudian una problemática similar; razón por la cual son insumos vitales para el marco teórico de la investigación.

En conclusión, la presente investigación cumple con los siguientes requisitos: estar orientado hacia un propósito definido, realizar un aporte teórico, estar apoyado en el conocimiento existente, realizar un aporte social, aplicar una metodología rigurosa y sistemática, aportar evidencia empírica verificable, proporcionar explicaciones objetivas y racionales y realizar un aporte a las ciencias de la gestión (Adams, Khan, Raeside & White, 2007; Greener, 2008; Monippally & Pawar 2010; Weathington, Cunningham & Pittenger, 2012 citado en Pasco, 2016).

## **5. Estructura de la Tesis**

El presente capítulo desarrolla la problemática de la investigación referida al bajo nivel de exportación de las MYPES que fabrican prendas de vestir en Gamarra debido a la incidencia



de ciertos factores externos e internos que se explican posteriormente. Asimismo, se definen los objetivos, general y específicos, y la justificación.

El capítulo 2 se enfoca en el estudio del fenómeno de la exportación, resaltando la importancia de la identificación de factores externos e internos que inciden en las ventas de las MYPES hacia el exterior. El capítulo inicia señalando las principales definiciones y tipos de exportación, continúa con los modelos que la facilitan, sus beneficios y limitaciones; y finaliza con la explicación de cada uno de los factores encontrados en la literatura.

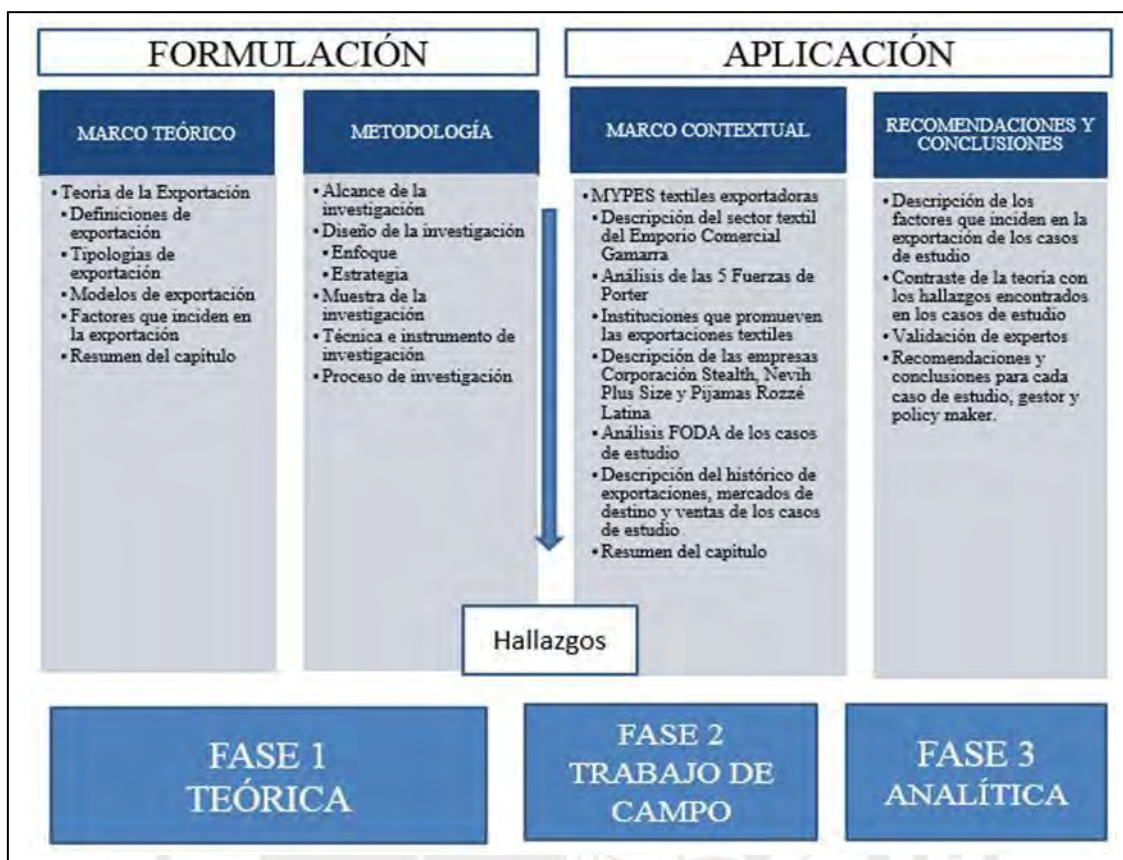
El capítulo 3 explica el marco metodológico aplicado a la investigación, en el cual se delimita el alcance de la investigación; luego desarrolla dos aspectos del diseño metodológico: el enfoque y la estrategia. En tercer lugar, se presenta la muestra de investigación así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Finalmente, se explica el proceso de investigación.

El capítulo 4 se centra en el sector textil de prendas de vestir de Gamarra, resaltando la importancia de esta industria por su aporte a la economía del país y las principales instituciones que promueven las exportaciones en ese contexto. Luego se realiza la descripción de las tres MYPES seleccionadas, y un análisis interno y externo por cada una de ellas, a través de la herramienta FODA.

En el capítulo 5 se lleva a cabo el trabajo de campo iniciado con el análisis y sistematización de las entrevistas exploratorias, se prosigue con el análisis y sistematización de las entrevistas de campo y, el análisis y sistematización de las entrevistas de validación con los expertos en temas de exportación. Finalmente, se realiza un esquema explicativo a través de diagramas conocidos en el ATLAS.ti como redes en el cual se describe y relaciona la exportación y los factores encontrados.

Finalmente, se realizarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como líneas futuras de investigación. A continuación, se presenta el esquema de la estructura de la tesis:

**Figura 1: Primera fase de la estructura teórica y metodológica**



En la Figura 1 se aprecia que la investigación consta de dos partes fundamentales compuestas por: la formulación y la aplicación de la investigación. Asimismo, esta estructura se divide en tres fases: fase teórica, fase de trabajo de campo y fase analítica.

La fase 1 abarca el marco teórico y la metodología de la investigación, la fase 2 hace referencia al trabajo de campo desde las entrevistas exploratorias, las entrevistas a profundidad y las entrevistas de validación con expertos. Por último, la fase analítica incluye el análisis de los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo. Así como, las conclusiones y recomendaciones para cada caso de estudio, gestor y gobierno.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 1. Definiciones de la exportación

El concepto de exportación es explicado desde distintas dimensiones, tales como resultado, decisión, proceso y estrategia. Con respecto al resultado exportador, la literatura señala que la forma más común de conceptualizar el término es a través de medidas financieras tales como ventas, crecimiento o intensidad exportadora (Horta, 2012). La decisión exportadora responde a la presencia de estímulos que llevan al empresario a tomar la decisión de exportar. Por el lado del proceso de exportación encontramos a autores como Vernon (1966) y Johanson y Vahlne (1990), quienes explican la exportación como una serie de etapas graduales en las que en cada nivel hay un mayor grado de internacionalización. Por último, la exportación como estrategia es entendida como un modo tradicional de entrada a los mercados exteriores y constituye el primer paso para la internacionalización de una empresa (López, 2004).

La estrategia exportadora es particularmente aplicable a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas debido a la escasez de recursos que caracteriza a este tipo de empresas. En efecto, proporciona un acceso rápido a los mercados extranjeros, con requerimientos mínimos de inversión en capital, pero con la oportunidad de ganar una valiosa experiencia internacional (Lu & Beamish, 2001).

Por un lado, los beneficios de la exportación como estrategia son las economías de escala derivado del mayor volumen de ventas y producción necesarias para atender un mayor mercado (Grant, Jammine & Thomas, 1988). Además, la presencia en múltiples mercados internacionales puede llevar a las empresas a conseguir ventajas en términos de poder de mercado (Kim, Hwang & Burgers 1993), así como ganancias derivadas de la diversificación de los ingresos (Ramaswamy, 1992). Otra ventaja es que se evitan los costes de establecer operaciones de fabricación en el país anfitrión (López, 2004).

Por otro lado, los obstáculos de esta actividad son los elevados costes de transporte y las barreras arancelarias que pueden hacer que la exportación no sea la mejor opción. Asimismo, un peligro adicional surge en el caso de tener que delegar actividades comerciales en agentes locales que podrían actuar en su propio interés (López, 2004).

Cabe mencionar que, para la presente investigación, la exportación será entendida como estrategia de ingreso a mercados internacionales y que, la exportación como proceso será desarrollado líneas posteriores para contextualizar la etapa en la que se ubican las MYPES al ingresar a los mercados internacionales.

## 2. Tipologías de exportación

De acuerdo con Hurtado (2002), las variables que se han utilizado como base para clasificar a las empresas exportadoras son cuatro: el compromiso de recursos y la importancia atribuida a la exportación, el motivo que ha conducido a la empresa a exportar, el grado de control ejercido sobre la comercialización y la estrategia de marketing utilizada para mantener las actividades de exportación. Cada una de ellas se describe a continuación:

### 2.1. Tipología en función del compromiso de recursos e importancia atribuida a la exportación

Bajo esta tipología, Hurtado (2002) establece dos clases de exportadores: exportadores pasivos y exportadores activos. Los exportadores pasivos son aquellos que no le asignan una elevada importancia a la exportación; es decir, se concentran más en orientar sus ventas al mercado interno. Por su parte, los exportadores activos consideran la exportación de manera positiva, estos no solo orientan sus ventas al mercado local, sino también al mercado externo debido a que ven en él una gran oportunidad de crecimiento internacional.

A continuación, se muestra en la Tabla 1, un cuadro comparativo realizado por los autores lo cual es pertinente para la presente investigación:

**Tabla 1: Tipología en función del compromiso de recursos e importancia atribuida a la exportación**

<b>Exportadores Pasivos</b>	<b>Exportadores Activos</b>
La exportación tiene menos prioridad.	La exportación tiene más prioridad.
La exportación es percibida como más arriesgada que las ventas domésticas.	La exportación es percibida como un poco más arriesgada que las ventas domésticas.
El producto no es considerado muy importante para el éxito exportador.	El producto es considerado muy importante para el éxito exportador.
Los contactos regulares con clientes extranjeros no son muy importantes.	Los contactos regulares con los clientes extranjeros son muy importantes.
Mayor delegación de funciones a los distribuidores.	Poca delegación de funciones a los distribuidores.
Ratio de ventas de exportación bajo.	Ratio de ventas exportadas alto.
Perciben las exportaciones tan rentables como las ventas domésticas.	Las exportaciones son al menos tan rentables como las ventas domésticas.
Los mercados exportadores son a menudo menos segmentados que los domésticos.	Los mercados de exportación están a menudo más segmentados que los domésticos.
No se ha exportado durante muchos años.	Llevan realizando la actividad exportadora muchos años.

Fuente: Hurtado (2000).

## **2.2. Tipología en función de los motivos que la conducen a exportar**

Bajo esta tipología, las empresas se clasifican como exportadores proactivos y exportadores reactivos según las razones que las llevaron a realizar ventas en el exterior y/o en función de que la decisión de ingresar al mercado externo sea una iniciativa del directorio.

Por un lado, los exportadores proactivos son aquellos que alinean su estrategia de exportación con los objetivos estratégicos de la organización (Czinkota & Johnston, 1981). Esto se debe a que consideran la exportación con un elevado grado de prioridad, razón por la cual su comportamiento involucra la búsqueda activa de oportunidades en el exterior (Louter, Ouwekerk & Bakker, 1991).

Por otro lado, los exportadores reactivos son quienes inician la exportación de manera esporádica, no se toma en consideración las variaciones de la demanda y existe un mínimo compromiso por parte de la alta dirección de la empresa (Czinkota & Ronkainen, 2006). En otras palabras, los exportadores reactivos no le asignan prioridad al mercado externo, puesto que su foco de interés se encuentra en los clientes del mercado interno (Louter et al., 1991).

## **2.3. Tipología en función del compromiso de recursos y del nivel de control ejercido sobre la comercialización**

Bajo esta tipología se pueden identificar tres modelos de exportación: exportación indirecta, exportación directa y exportación concertada. Estas se clasifican según el compromiso de recursos vinculados a la actividad exportadora y el grado de control de la actividad comercializadora que tiene la empresa.

### ***2.3.1. La exportación indirecta***

La exportación indirecta consiste en una venta local a un intermediario, quien se encarga de todas las actividades relacionadas a la comercialización en el exterior, las cuales incluyen investigación de mercados, trámites burocráticos, transporte, gestión de canales de distribución, entre otros.

En ese sentido, una de las principales ventajas de este modelo de exportación es que la inversión requerida es baja o nula, característica que supone un riesgo empresarial menor. En cambio, tiene como principales desventajas “la dependencia total respecto de los intermediarios, el menor o ningún aprendizaje del negocio exportador y de los mercados externos, y el menor potencial de ventas al que la empresa puede aspirar” (Hurtado 2002 citado en Young, Hamill, Wheeler & Davies 1989), esto se debe a la falta de compromiso de la compañía por la escasa dedicación de tiempo y recursos a la venta de sus productos a pesar de poder contar con filiales, almacenes y medios de transporte en el exterior.

A pesar de sus inconvenientes y de no estar realizando ninguna actividad internacional puesto que no se diferencia del resto de sus ventas, es una forma atractiva de colocar los productos propios en el extranjero, lo cual puede suponer una interesante invitación a la exportación sin que esto haya sido buscado de una manera prioritaria.

### ***2.3.2. La exportación directa***

A diferencia de la exportación indirecta, la exportación directa se encarga de todas las actividades relacionadas a la comercialización de sus productos en el exterior; es decir, la empresa desarrolla por cuenta propia estudios de mercado, trámites burocráticos, fijación de precios, canales de distribución, y demás, lo cual implica un mayor grado de compromiso.

En consecuencia, las ventajas de esta modalidad es que la empresa puede controlar las actividades ejecutadas en los mercados de destino, incrementando el potencial de ventas y beneficios siempre que los costes sean sobrellevados. Además, la empresa se involucra en el negocio exportador como parte de una estrategia de internacionalización (Young, 1991). Cabe mencionar que existen tres maneras de exportar directamente: la venta directa, la venta a través de un agente o distribuidor y la venta a través de un establecimiento de una subsidiaria comercial.

#### ***a. La venta directa***

Consiste en que la empresa llega a sus clientes finales ubicados en mercados externos a través de sus representantes de ventas, quienes se movilizan a los mercados de destino.

#### ***b. La venta a través de agentes o distribuidores***

Es una práctica comúnmente utilizada por empresas pequeñas que se insertan por primera vez en el mercado exterior. Por un lado, el agente “actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino, pero sin tomar posesión de los productos, todo ello a cambio de una comisión” (Araujo, 2009, p. 2). Por otro lado, el distribuidor “toma posesión de la mercancía y luego la revende a los clientes finales” (Araujo, 2009, p. 2); es decir, este último se convierte en un cliente de la empresa.

Cabe resaltar que la diferencia entre la utilización de un agente o distribuidor y la exportación indirecta es que la primera realiza todas las actividades relacionadas a la exportación, mientras que la segunda modalidad se trata de una venta local a un tercero que realizará los trámites de exportación y comercialización en el mercado de destino.

*c. El establecimiento de una subsidiaria comercial*

Las subsidiarias pueden adoptar la forma de sucursales o filiales comerciales, las cuales se responsabilizan de canalizar todas las órdenes de compra del mercado externo en el cual se encuentran. Comúnmente, esta modalidad está anticipada por la venta realizada mediante agentes o distribuidores que han conseguido una considerable cuota de mercado, sólo después de ello se puede considerar el establecimiento de una subsidiaria, pues es costosa mantenerla (Araujo, 2009).

En términos generales, el beneficio de la exportación directa en comparación a la exportación indirecta es que manifiesta un mayor volumen de ventas; sin embargo, esto último está condicionado a que las ventas superen los costos de las actividades de exportación, que naturalmente son más altos.

**2.3.3. La exportación concertada**

La exportación concertada presenta cuatro maneras de ingresar al mercado externo: a través del piggy-back, los consorcios de exportación, las joint-ventures internacionales y las franquicias.

El piggy-back se produce cuando la empresa utiliza los canales de distribución o subsidiarias comerciales de otra compañía para vender sus productos. Esta modalidad es beneficiosa para aquellas pequeñas empresas que no deseen invertir en establecer redes comerciales en el extranjero, así como para productos que son complementarios y no compiten entre sí.

Para la empresa suministradora, la comercialización es local ya que quien realiza la comercialización en el extranjero es la empresa canalizadora. En consecuencia, esta última es quien se encarga de las actividades de marketing internacional, que puede o no considerarlas en sus actividades de comercialización.

Por otro lado, el consorcio de exportación consiste en una alianza voluntaria entre dos o más empresas, con el fin principal de desarrollar de manera conjunta sus mercados de exportación (Hurtado, 2002). Las principales actividades que realiza esta asociación son “la exportación en nombre del consorcio o de las empresas miembro, fijación de precios de exportación, distribución física, selección y nombramiento de agentes o distribuidores en los mercados extranjeros, y obtención de informes de solvencia y cobro de deudas” (Araujo, 2009, p. 3).

“La principal ventaja de esta agrupación es que los costos son compartidos, presentan una gran cantidad de productos y existe una mayor proximidad entre estos y el cliente que se encuentra

en el exterior” (Araujo, 2009, p. 3). Por su parte, la principal desventaja es la probabilidad de que se originen conflictos económico-financieros y competencia interna entre los socios.

En cambio, las joint-ventures internacionales se trata de una asociación entre dos o más empresas procedentes de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad de comercialización (Hurtado, 2000). Generalmente, son organizaciones pertenecientes a un mismo sector, pero con diferentes ventajas competitivas.

Las ventajas de formar una joint-venture son poder ingresar a un mercado al cual sería muy complicado acceder si se ingresara de manera independiente y obtener beneficio de los canales de distribución que posee la otra empresa para ingresar de manera efectiva. En cuanto a las desventajas de esta alianza, su creación implica una elevada inversión de capital y recursos, y, además, existe un riesgo de enfrentamiento relacionado con las prioridades y las estrategias de gestión entre la empresa local y la internacional (Hurtado, 2002).

Finalmente, la franquicia internacional constituye la cesión de marcas comerciales, know-how de procedimientos técnicos, administrativos y comerciales, líneas de productos y demás; es decir, se trata de un sistema para trasladar el negocio en el mercado exterior.

El propietario del negocio es el franquiciado y, a cambio de la cesión, le otorga al franquiciador contraprestaciones económicas consistentes en un porcentaje del volumen de las ventas.

Mientras que la ventaja principal de este modo de entrada al mercado externo es el ahorro en tiempo y recursos, la principal decisión a tomar es la selección de un candidato idóneo en el mercado de destino, pues es quien representa a la empresa en el extranjero.

#### **2.4. Tipología en función de los motivos que la conducen, el compromiso y la estrategia de marketing desarrollada**

De acuerdo con Julien, Joyal, Deshaies y Ramangalahy (1997), para realizar una apropiada clasificación de empresas exportadoras se deben considerar tres categorías: exportadoras oportunistas, exportadoras transicionales y exportadoras profesionales.

Por un lado, las empresas exportadoras oportunistas se caracterizan por el nulo interés de realizar actividades de exportación; por tanto, sus estrategias de marketing son sencillas y no destinan recursos determinados para realizar estrategias de internacionalización. Esto se debe a que la alta dirección prefiere enfocar sus productos al mercado local (Hurtado, 2000).

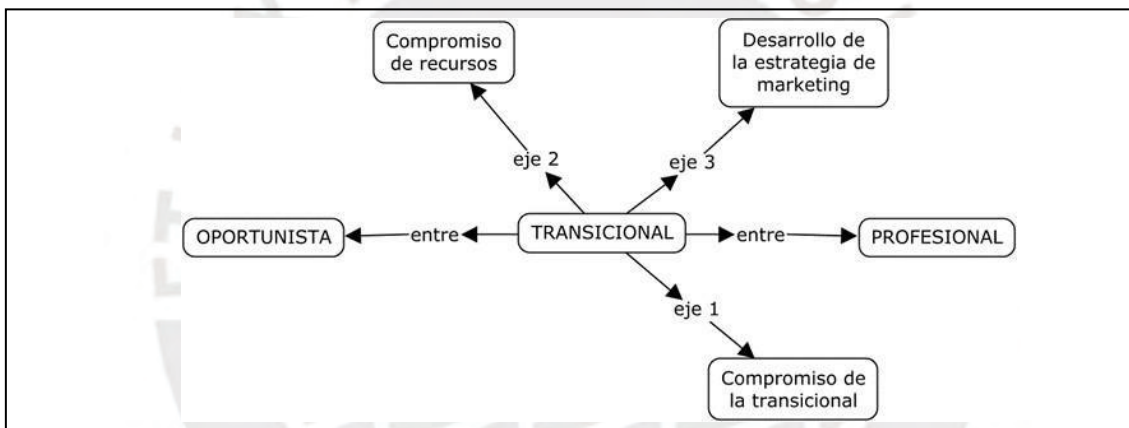
Por otro lado, en las empresas exportadoras profesionales, en donde el profesionalismo se describe como “una mayor formalización de la estrategia con objetivos a medio y largo plazo” (Hurtado, 2000, p. 64), la alta dirección manifiesta su compromiso con las actividades de



exportación mediante una definición clara de objetivos y un plan de actividades que lo sustentan. Además, se caracterizan por la variedad de productos que orientan al mercado externo y porque una persona de la organización se dedica a todas las actividades de exportación (Hurtado, 2000, p.64).

Finalmente, las empresas exportadoras transicionales están caracterizadas por mantener una posición intermedia entre las oportunistas y profesionales en cuanto al compromiso de la alta dirección, el compromiso de los recursos y la ejecución de una estrategia de marketing. Es relevante mencionar que esta categoría contiene dos tipos de directivos. Por un lado, se encuentran los que muestran interés por incrementar las exportaciones, motivo por el cual se moverán a la categoría de profesionales; y por el otro, están los directivos que enfocan el crecimiento de la empresa al mercado local. La figura 2 muestra lo señalado por los autores.

**Figura 2: Tipología en función de los motivos que la conducen, el compromiso y la estrategia de marketing desarrollada**



Fuente: Julien et al. (1917, p. 44).

Así, después de haber realizado una revisión de la literatura respecto a la clasificación de las exportaciones de acuerdo con diversos factores, se puede concluir que esta amplia variedad de tipologías no es excluyente, sino complementaria, pues permite entender y caracterizar el comportamiento de las MYPES exportadoras.

A continuación, se explican los modelos de exportación más sugeridos por la literatura.

### 3. Modelos de exportación

En el presente apartado se desarrollan dos modelos de internacionalización que explican la exportación. Cabe resaltar, que si bien la investigación no tiene la finalidad de estudiar el fenómeno de internacionalización de empresas es importante mencionarlo como parte de este estudio, ya que la exportación es la primera etapa de la internacionalización.

### 3.1. Modelo Uppsala

Existe un sinnúmero de investigaciones realizadas en los últimos veinte años sobre el proceso de internacionalización bajo el enfoque del modelo Uppsala (Ellis, 2000). Este enfoque explica el proceso de internacionalización sobre la base de los principios de incertidumbre y racionalidad limitada (Rialp, 1999); ambos están relacionados con lo que los autores denominan como “distancia psíquica”; es decir, las empresas buscan los países que les ofrecen mayor facilidad en temas culturales, idioma, nivel de educación, sistema político y tributos, ya que si las empresas que quieren exportar no tienen en cuenta la distancia psíquica, ello podría dificultar el flujo de información entre los mercados y dicha empresa (Johanson & Vahlne, 1990).

Asimismo, la estructura del modelo viene presidida por componentes estáticos y dinámicos de las variables de internacionalización. Dentro de los componentes estáticos se encuentra la demanda del mercado y el conocimiento de este, mientras que, en los componentes dinámicos se encuentran las decisiones de compromiso de la empresa y sus actividades en curso (Johanson & Vahlne, 1990).

Hasta la actualidad, este modelo es considerado como un proceso de expansión gradual y secuencial, cuya definición más referenciada proviene de Johanson y Wiedersheim (1975), pues el modelo Uppsala revela cómo una empresa incrementa de manera gradual sus recursos comprometidos en un país real a medida que va obteniendo experiencia de las actividades que se realiza en dicho mercado. En esa línea, el modelo es considerado como una herramienta estratégica en el proceso de internacionalización, es decir, es como la ruta que podría recorrer una empresa para ingresar a nuevos mercados en el exterior.

Es así como existen cuatro etapas secuenciales, denominadas como cadena de establecimiento del modelo Uppsala, las cuales se observan en la figura 3. La primera etapa consiste en las actividades esporádicas o no regulares de exportación que realiza una empresa, pues el modelo predice que la empresa incrementará de forma paulatina sus recursos comprometidos a medida que va adquiriendo experiencia en el mercado exterior.

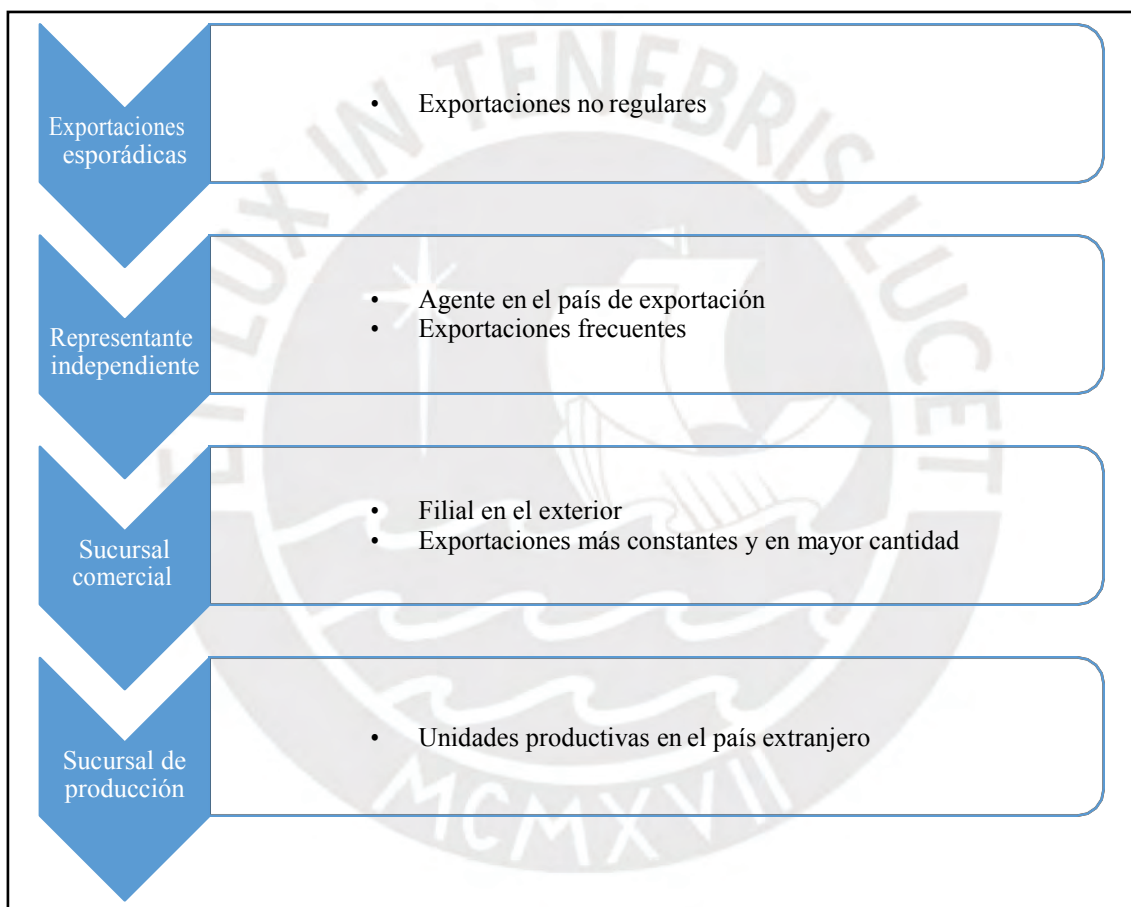
La segunda etapa hace referencia a las exportaciones realizadas a través de un representante independiente en el exterior, con quien coordinará exportaciones más frecuentes en comparación con la etapa anterior, pues se espera que en esta fase la empresa haya adquirido mayor conocimiento. En ese sentido, el conocimiento adicional actuará como impulsador para el desarrollo de nuevas actividades de exportación (Blankenburg, 2000).

La tercera etapa implica mayor nivel de recursos y conocimientos de la empresa, pues se requiere realizar un estudio de mercado más exhaustivo para que se tome la decisión o no de establecer una sucursal comercial en el país de destino. La sucursal comercial implica evaluar los

costos y las oportunidades de mercado de la empresa. Según Denis y Depelteau (1985), el conocimiento se obtiene a través de la experiencia, el cual acumulado facilita la decisión de establecer una sucursal comercial en el exterior.

La cuarta etapa culmina con el establecimiento de unidades productivas y comerciales en el país extranjero; esta decisión se fundamenta en factores como las condiciones globales económicas, el tamaño del mercado y las oportunidades de expansión (Davidson, 1980). En esta etapa se debe realizar una revisión exhaustiva de dichos factores para disminuir riesgos e incertidumbres.

**Figura 3: Cadena de establecimiento del modelo Uppsala**



Fuente: Adaptado de Johanson y Vahlne (1990).

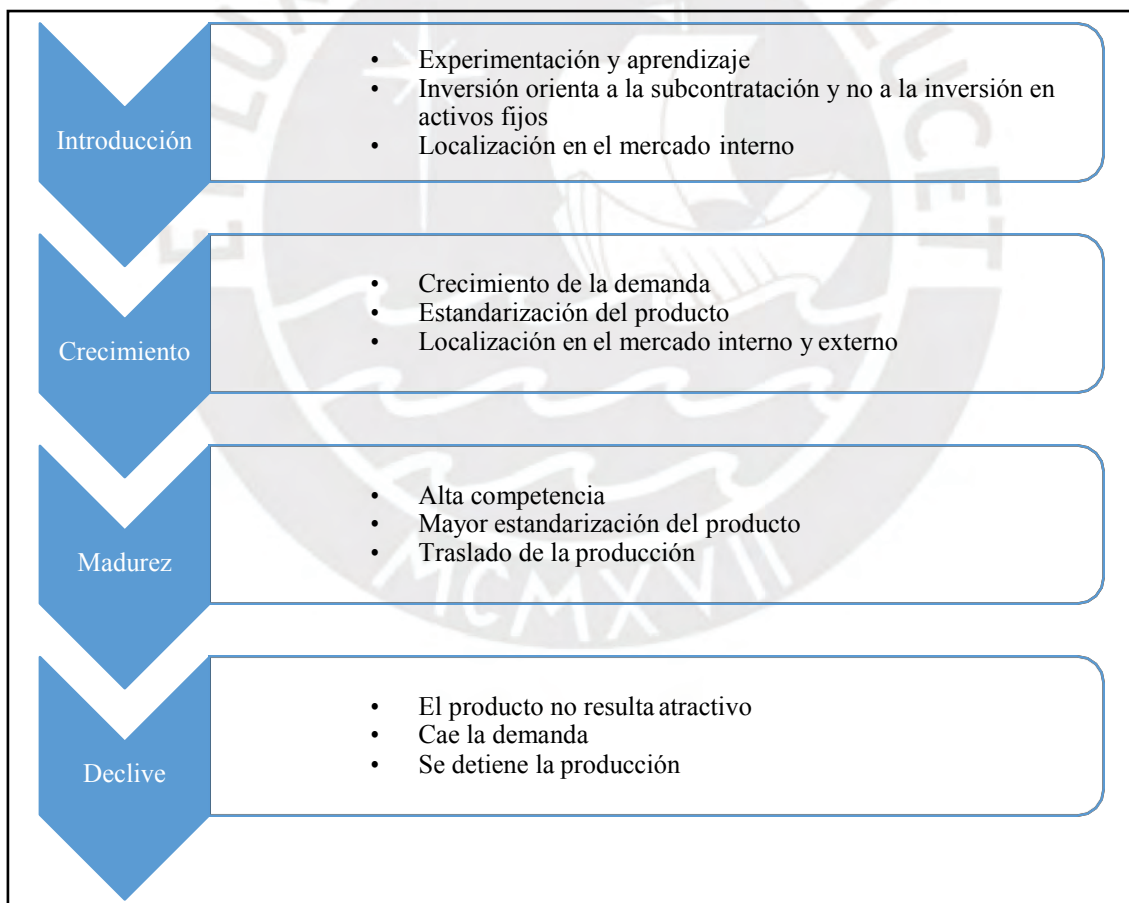
### 3.2. Modelo de Ciclo de vida del producto

El uso del modelo de ciclo de vida del producto ha sido muy frecuente en el campo de la teoría del comercio internacional (Domínguez & Ricoy, 1986). Los autores coinciden en definirla de la siguiente manera:

Vernon (1966) adapta el denominado modelo del "ciclo del producto" para explicar por qué el proceso de internacionalización de las empresas se desarrolla a lo largo de cuatro etapas en función del grado de estandarización del producto, comenzando con estrategias que requieren menor compromiso de recursos para terminar con las que requieren un mayor compromiso. (López, 2004, pp. 33-34)

En ese sentido, este modelo se desarrolla en torno al comportamiento del producto, el cual es distinto a lo largo del tiempo e implica un grado diferente de compromiso de recursos en cada fase. A continuación, la figura 4 muestra cómo se desarrolla cada una de ellas.

**Figura 4: Etapas del Ciclo de vida del producto**



Fuente: Adaptado de Vernon (1966).

En la etapa de introducción se percibe una demanda potencial, ante ello los productores responden introduciendo el producto al mercado interno; en este caso, resulta conveniente fabricar

y comercializar en el mercado local para adquirir experiencia y aprendizaje en dichas actividades. Asimismo, es idóneo tercerizar los procesos de producción en lugar de invertir en activos fijos por la incertidumbre de la naturaleza de la demanda.

Cabe resaltar que para pasar a la siguiente etapa es necesario realizar modificaciones e innovaciones en el producto, con la finalidad de tener aceptación dentro del mercado.

En la etapa de crecimiento el producto adquiere ventajas competitivas como resultado de las innovaciones, en consecuencia, surge una demanda internacional, una estandarización del producto en diseño y métodos de producción y, un aprovechamiento de las economías de escala.

A pesar del surgimiento de la demanda internacional, la mayor cantidad de ventas aún se realiza en el mercado interno.

En la etapa de madurez, la tasa de crecimiento de la demanda empieza a ser más lenta y hay una alta presencia de la competencia externa reflejado en imitaciones en los mercados extranjeros; esto último lleva a las empresas a plantear diversas estrategias, tales como el traslado de la producción a países donde se minimicen los costes de fabricación y la reducción de los precios para mantener la cuota de mercado y el soporte de ventas; con la finalidad de que el negocio continúe siendo atractivo.

Finalmente, en la etapa de declive, el producto deja de ser atractivo para el mercado externo y su demanda disminuye; consecuentemente, se detendrá la producción y las empresas optarán por la salida del mercado internacional.

Como se ha podido apreciar a lo largo de la descripción de ambos modelos, los distintos autores señalan la importancia de un proceso evolutivo de internacionalización, en el que resaltan las ventas a destinos internacionales dentro de las primeras etapas.

La descripción de los modelos sirve para contextualizar la etapa de internacionalización en la que se encuentran los tres casos de estudio. Asimismo, a partir de los modelos presentados, es posible concluir que la exportación constituye los primeros pasos de la internacionalización de las empresas y que esta etapa tiene características propias como el nivel de recursos empleados, el conocimiento, el aprendizaje y la experiencia.

### **3.3. Modelos en base a los factores de exportación**

En el Perú, escasean modelos que expliquen cuáles son los factores que inciden en la exportación de las MYPES del sector textil-confecciones; sin embargo, existen algunos estudios empíricos internacionales que identifican modelos de factores claves que inciden en la exportación de las PYMES. A continuación, se realiza una revisión de la literatura internacional en la que se explica de manera evolutiva cuáles son los modelos de factores de exportación que

distintos investigadores internacionales han considerado como relevantes; así también, se evidencian diferencias entre éstos modelos.

Desde el punto de vista cronológico, los primeros trabajos aparecen en los años sesenta con autores como Perrett (1963); Snavely, Weiner, Ulbrich y Enright (1964) y Tookey (1964) (López, 2004); sin embargo, esta información es dispersa y difícil de obtener debido a que se requieren permisos para acceder a la base de datos de las universidades internacionales en las cuales se encuentran (Bilkey, 1978).

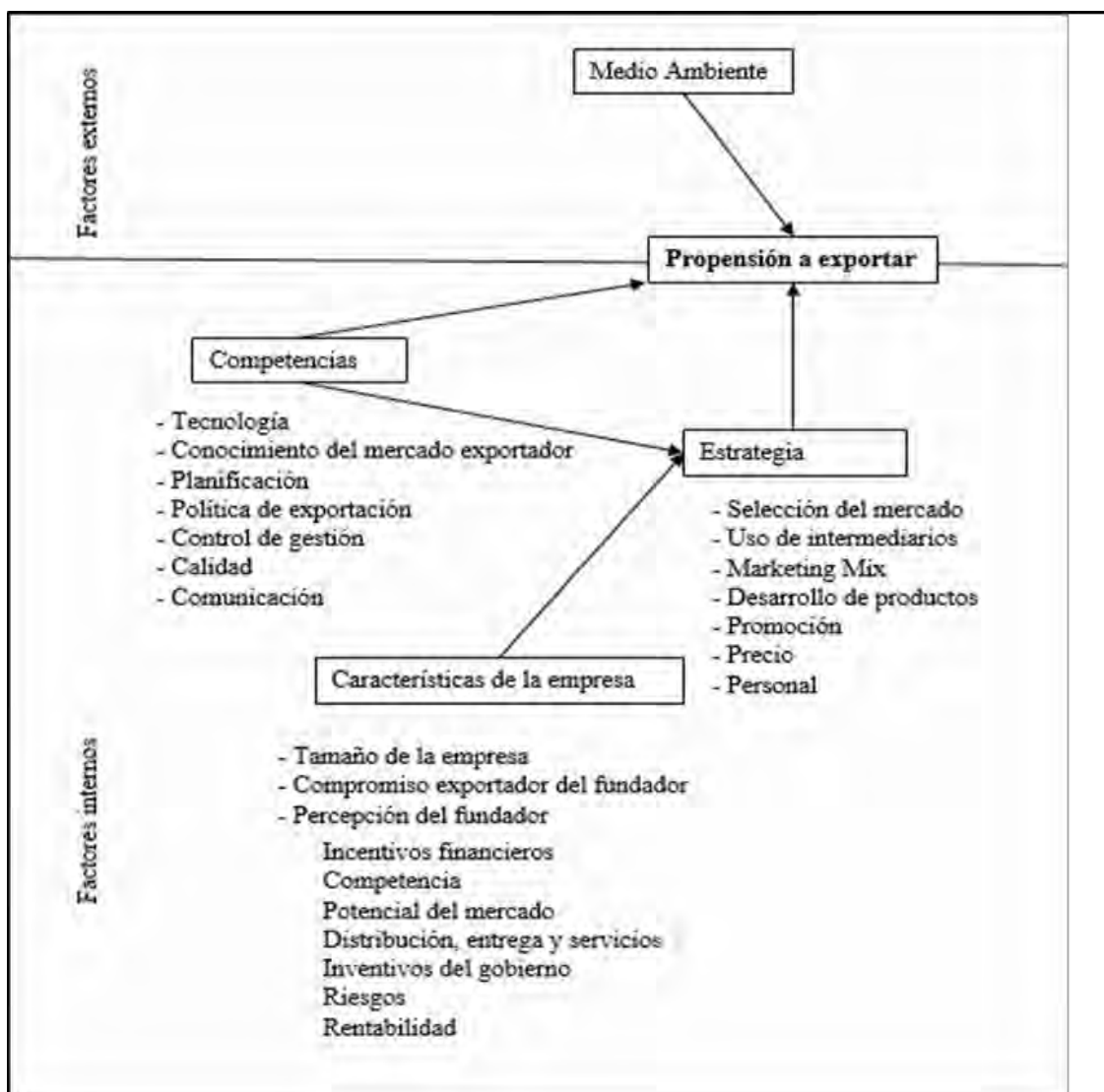
Para los años setenta aparecen otras investigaciones desde el punto de vista del marketing internacional en el que explican los factores de exportación; Bilkey (1978), quien estudia a 43 empresas en once países del mundo, concluye que entre los factores más sugeridos por la literatura se encuentran las motivaciones para exportar, la percepción de obstáculos, la administración, el tamaño de la empresa, entre otros.

Durante los años ochenta, los autores Aaby y Slater (1989) proponen un modelo que, hasta la actualidad, es tomado como referencia para algunas investigaciones sobre internacionalización. Esto se debe a que los autores intentan corregir las deficiencias de los modelos anteriores mediante la descripción de un modelo integrador de la gestión de las exportaciones.

El modelo de Aaby y Slater (1989) se muestra en la figura 5 en el cual se definen dos dimensiones de la exportación: externas e internas. Con respecto a las dimensiones externas, encontramos factores macroeconómicos, sociales y culturales que no son controlables por la empresa exportadora; por su parte, las dimensiones internas se definen como las características y formas en las cuales los exportadores toman decisiones que son de control propio.

En 1998, continuaron las investigaciones por los autores Zou y Stan acerca de los factores que inciden en la exportación. El modelo propuesto se realizó en base a una revisión de la literatura empírica entre los años 1987-1997 en la universidad de Missouri, Columbia, EE. UU. Para el estudio, la muestra abarcó 50 pequeñas y medianas empresas exportadoras, de las cuales 26 se encontraban ubicadas fuera de EE. UU.

**Figura 5: Modelo de Aaby y Slater (1989)**



Fuente: Adaptado de Aaby y Slater (1989).

Zou y Stan (1998) realizaron un metanálisis respecto al estudio de los factores externos e internos más influyentes en el desarrollo de la exportación de dichas empresas. Dentro de los factores externos más significativos se hallan las barreras comerciales del mercado internacional, la distancia física y psicológica, la competencia del mercado, la inestabilidad industrial en el país exportador y la intensidad tecnológica industrial. Dentro de los factores internos se encuentran la gestión del compromiso exportador de la empresa, las características de la empresa, la experiencia internacional y la tecnología de la empresa.

Zou y Stan (1998) reportan que para esa época se habían realizado progresos significativos con respecto al desarrollo de la teoría y conocimiento de los determinantes de la exportación, que refuerzan considerablemente las bases teóricas de la exportación y la legitimidad de la investigación académica.

A continuación, se presenta en la Tabla 2 el Modelo de Zou y Stan (1998).

**Tabla 2: Modelo de Zou y Stan**

Los determinantes de la exportación			
<b>Estrategia de Marketing de Exportación</b>		<b>Medidas de rendimiento exportador</b>	
		<b>Medidas Financieras</b>	
Estrategia general de exportación	GES	Medidas de venta	SAL
Planificación de exportación	EP	Medidas de ganancia	PRF
Organización de exportación	EO	Medidas de crecimiento	GRW
La utilización de la investigación de mercado		MRU	<b>Medidas No Financieras</b>
Adaptación de productos	PDA	Éxito percibido	SUC
Ventajas del producto	PDS	Satisfacción	SAT
Adaptación de precios	PCA	Logros de meta	GAC
La competitividad de los precios	CCP	Escalas compuestas	COM
La determinación de los precios	PCD		
Adaptación de promoción	PMA		
Intensidad de promoción	PMI		
Adaptación del canal de distribución	CHA		
Relaciones del canal de distribución	CHT		
Tipo de canal de distribución	CHR		
<b>Actitudes y percepciones de gestión exportadora</b>			
Compromiso de apoyo y exportación		MEC	
Orientación Internacional		IO	
Motivación proactiva de exportación		EM	
Ventajas de exportación percibidas		MPA	
Barreras de exportación percibidas		MPB	
<b>Características de Gestión</b>		<b>Características de la Industria</b>	
Experiencia Internacional	MIE	Intensidad tecnológica industrial	ITI
Educación/experiencia	MEE	Nivel de inestabilidad industrial	IS
<b>Características y competencia de la empresa</b>		<b>Características del mercado exterior</b>	
Tamaño de la empresa	SZ	Atractivo del mercado exterior	EMA
Competencia Internacional	IC	Competencias del mercado exterior	EMC
Año de la empresa	FA	Barreras del mercado exterior	EMB
Tecnología de la empresa	FT	<b>Características del mercado doméstico</b>	
Características de la empresa	FCH	Mercado doméstico	DM
Capacidades y competencias	FCC		

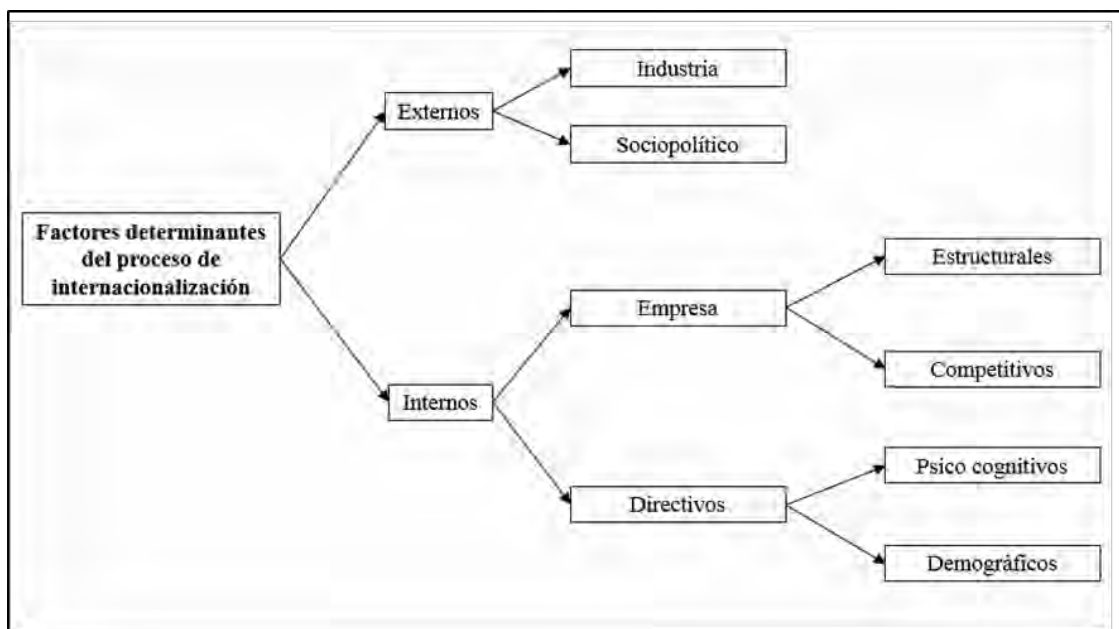
Fuente: Adaptado de Zou y Stan (1998)



En el 2003, Acedo realizó un estudio donde establece un modelo de factores de exportación basado en los modelos de Crick y Chaundhry (1997), el modelo de Fletcher (2001) y la teoría institucional. Esto último genera una visión más sociológica al proceso de exportación de las empresas, debido a que considera la participación de instituciones (Guillén, 2002; Lu, 2002 citado en Acedo, 2003).

El modelo propuesto por Acedo (2003) clasifica los factores que inciden en el proceso de internacionalización, entre factores externos e internos, los cuales se presentan en la Figura 6.

**Figura 6: Modelo de Acedo**



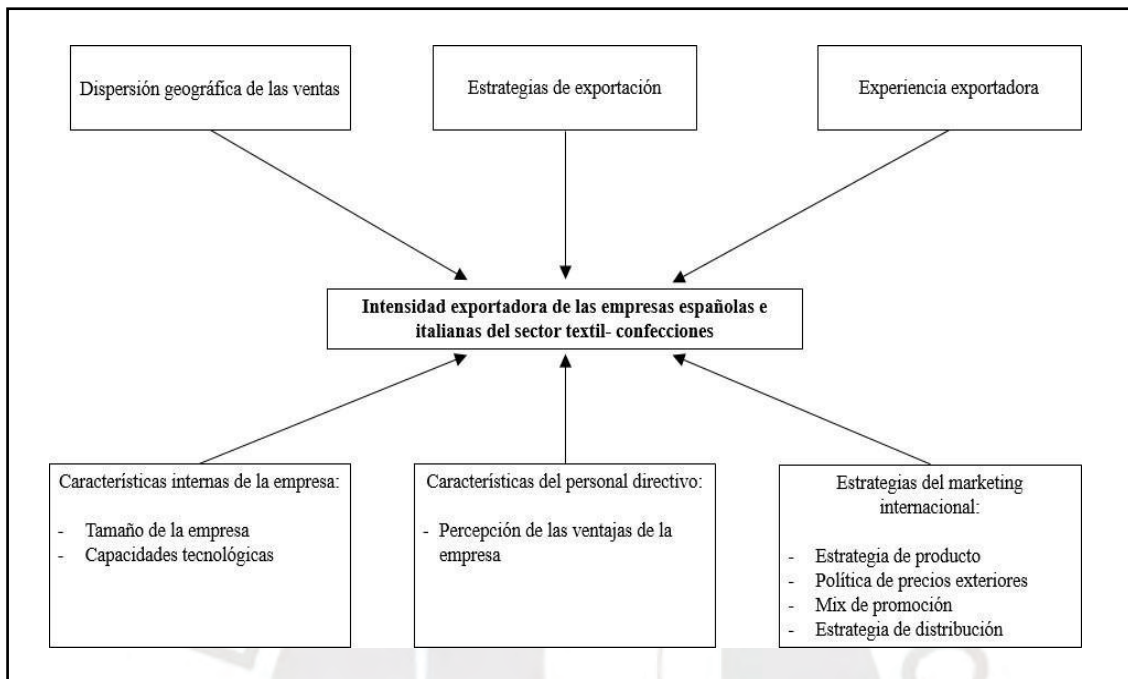
Fuente: Acedo (2003).

En el 2006, Eusebio, Llonch y López analizaron el desenvolvimiento de las empresas españolas e italianas del sector textil-confecciones con dos objetivos. Por un lado, determinar los factores que inciden en la actividad exportadora y, por otro, saber si estos permanecen estables al pasar de un país a otro. Este estudio propone tres dimensiones: el estado del proceso de internacionalización, las características internas de la empresa y capacidades directivas, y las variables asociadas al marketing mix internacional (Eusebio, Llonch & López, 2006). La figura 7 muestra el modelo que proponen estos autores.

Un año después, Leonidou, Katsikeas, Palihawadana y Spyropoulou (2007) lograron sintetizar aquellos factores que sirven como estímulo para la exportación en 40 factores aproximadamente, entre externos e internos. Este modelo se muestra en la figura 8 en el cual se categoriza los factores en proactivos y reactivos, siendo los proactivos los que se manifiestan como un comportamiento agresivo en el que la finalidad es exportar deliberadamente, mientras

que los factores reactivos reflejan una actitud pasiva respecto a la búsqueda en la inserción de mercados externos.

**Figura 7: Modelo explicativo de la intensidad exportadora**

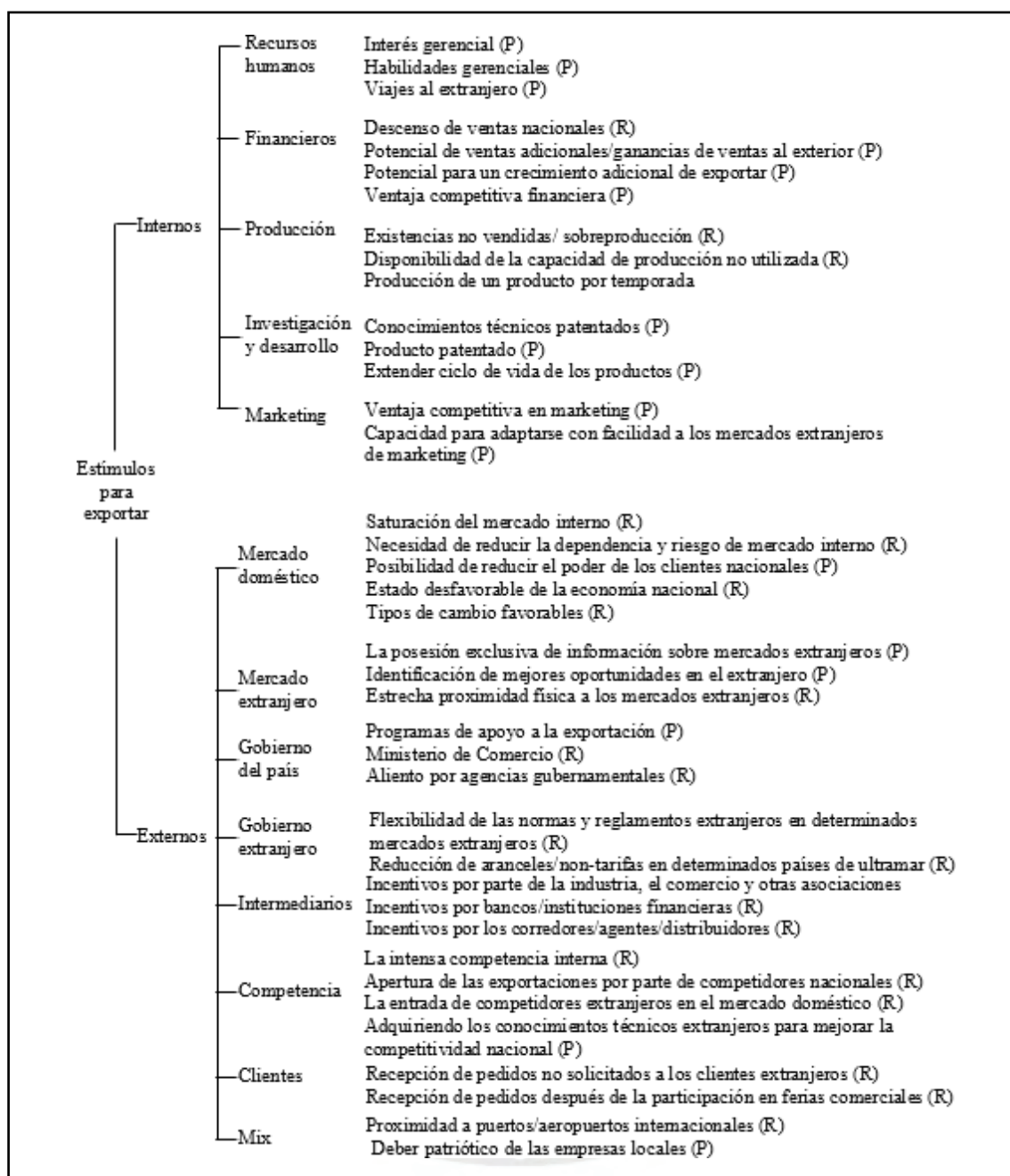


Fuente: Eusebio, Llonch y López (2006).

Por último, dentro de las investigaciones más recientes, Nazar y Shaikh (2011), identificaron y clasificaron los determinantes de la exportación en contexto pakistaní, desarrollando un modelo sintetizado que puede ofrecer una mayor comprensión acerca del comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) con la finalidad de mejorar su rendimiento.

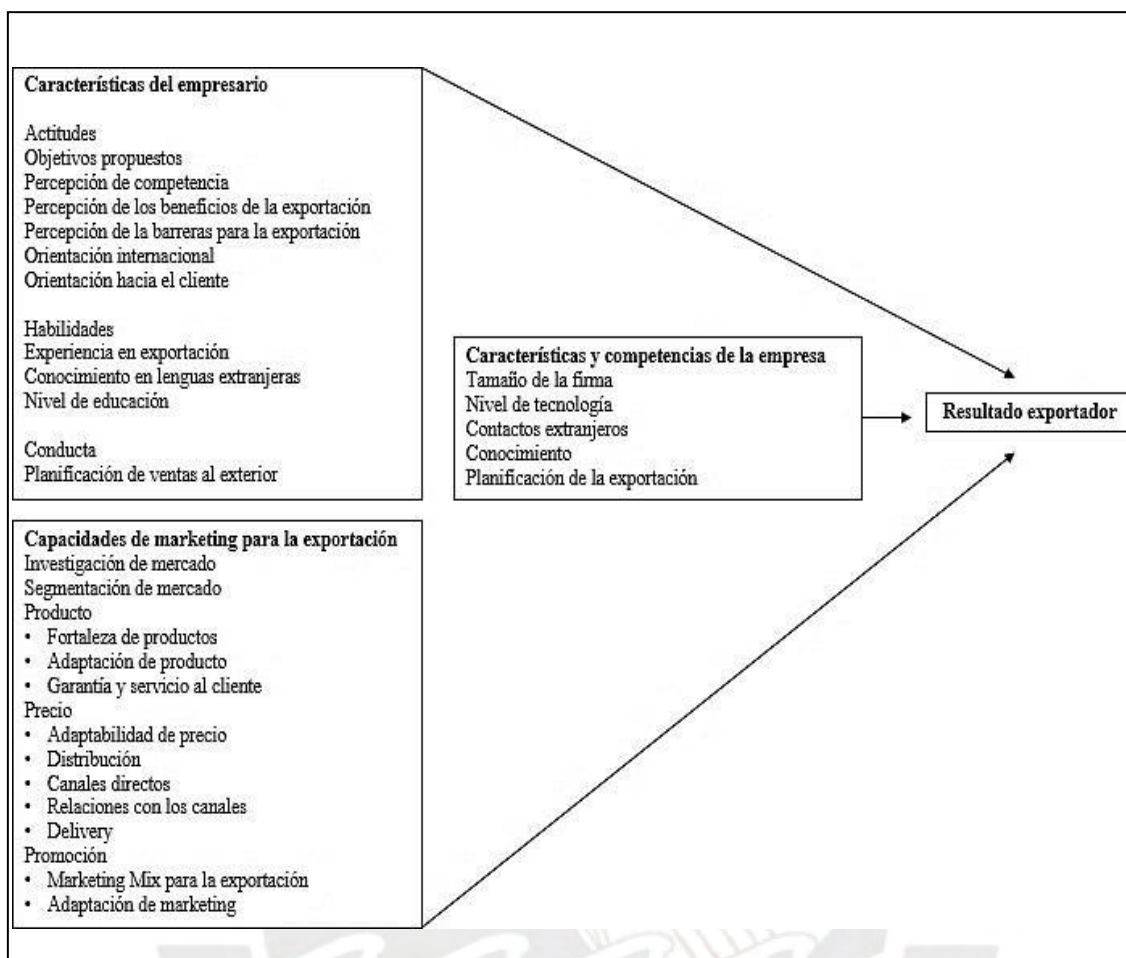
Este modelo identifica una gran variedad de factores como determinantes controlables a nivel de empresa, los cuales se denominan de esa manera debido a que se encuentran bajo el control de la organización y sus ejecutivos; por lo que estos últimos son considerados como los responsables de la excelente o ínfima gestión del desempeño de la exportación. Además, afirman que estos determinantes controlables se clasifican en características actitudinales, características basadas en habilidades y características de comportamiento. Asimismo, consideran que el tamaño de la empresa, el nivel de conocimiento tecnológico y las capacidades estratégicas de marketing también juegan un papel importante en el rendimiento exportador de las pequeñas y medianas empresas. En la figura 9 se presenta el modelo de Nazar y Shaikh (2011).

**Figura 8: Modelo de clasificación de estímulos de exportación**



Adaptado de Lonidou, et al. (2007).

**Figura 9: Modelo teórico de exportación de Nazar y Shaikh**



Adaptado de: Nazar y Shaikh (2011).

En base a esta revisión teórica, se construye un modelo referencial a partir de las investigaciones descritas anteriormente. La pertinencia del modelo creado se detallará en el siguiente apartado.

### **3.4. Modelo referencial de factores que inciden en la exportación**

A continuación, presentaremos el modelo que reúne algunos de los factores mencionados en el apartado anterior. La pertinencia de este modelo se debe a los siguientes criterios:

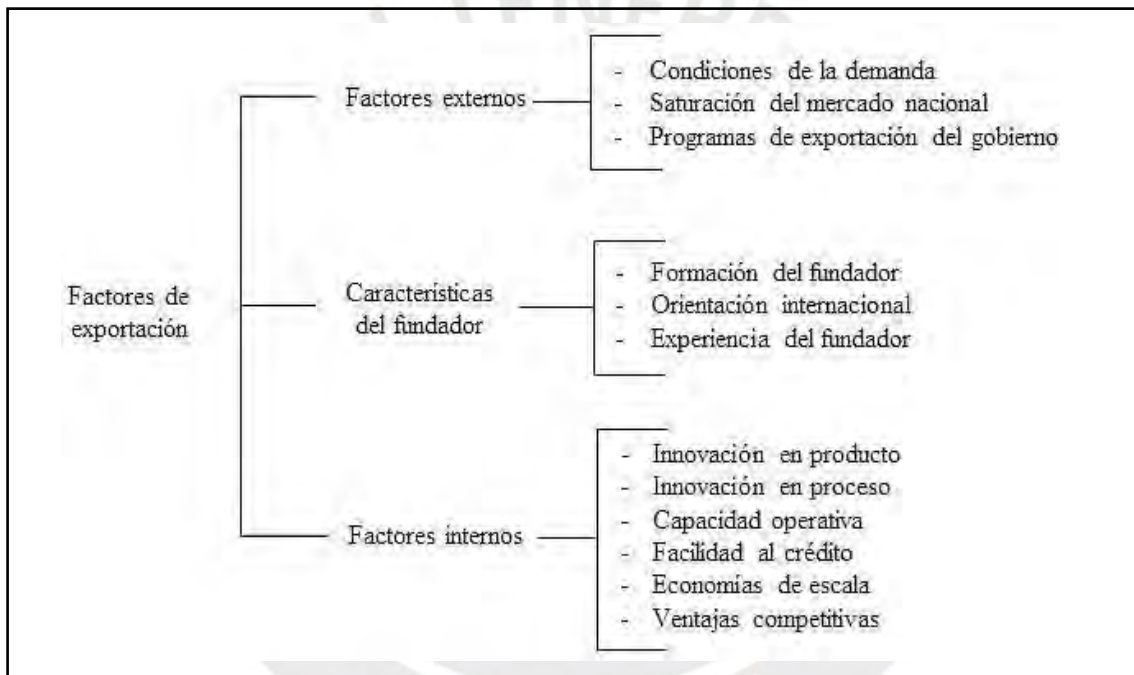
- Los modelos presentados anteriormente corresponden a contextos internacionales; por ello, surge la necesidad de adaptarlos al contexto nacional. Las características del sector giran en torno a la informalidad, esfuerzos gubernamentales y las exigencias del cliente internacional los cuáles forman parte del conglomerado de factores externos.
- Los factores elegidos analizan áreas estratégicas de las MYPES, por ejemplo, el modelo analiza las características del emprendedor quien es el personaje principal en las pequeñas empresas (Avolio, Mesones y Roca, 2011). Asimismo, la capacidad de innovación, la

capacidad de operación y la gestión de sus finanzas los cuáles son fuentes de ventajas competitivas y permitirán desarrollar de una forma eficiente sus actividades en los mercados de exportación (Collis, 1994).

- Por último, la pertinencia del modelo se debe a que este considera las características particulares de las MYPES que se encuentran en el Emporio Comercial de Gamarra: empresas con recursos limitados, créditos no bancarizados y empresas familiares.

Para fines analíticos, el modelo categoriza los factores en externos e internos y luego son desagregados en 12 factores. Cabe resaltar, la escasez de investigaciones aplicados a MYPES exportadoras ubicadas en Gamarra. La recolección de estos factores se presenta en la Figura 10.

**Figura 10: Modelo referencial de factores que inciden en la exportación**



La figura 10 sigue la estructura más conveniente para ordenar la información recabada. Se clasificaron primero los factores externos, los cuales hacen referencia a factores que no son controlables por la empresa y que, además, implican un ingreso al mercado internacional donde se desenvuelve la actividad exportadora de los sujetos de estudio. A continuación, surgió la necesidad de crear una clasificación en donde se desarrollan las características del fundador por ser un actor elemental en la actividad exportadora (Varela & Del Río, 2006). Finalmente, la estructura propuesta culmina con la identificación de los factores internos, entendidos como características internas de la empresa, y, por lo tanto, controlables por el fundador.

A continuación, se describe cada uno de los factores siguiendo la estructura antes mencionada, la cual es instrumento de referencia permanente en esta investigación.

#### **4. Factores que inciden en la exportación**

En el presente acápite se explican los factores del modelo de elaboración propia, los que inciden en las exportaciones de las empresas a partir de una exhaustiva revisión de la literatura. La descripción de los factores se apoya en el siguiente orden: factores externos, características del fundador y factores internos.

##### **4.1. Factores externos**

###### ***4.1.1. Condiciones de la demanda internacional.***

El primer factor externo se ha definido como las condiciones de la demanda internacional. Por un lado, Manolova (2002), define este factor como los gustos, preferencias, exigencias y requerimientos de los clientes del mercado externo. Por otro lado, según Ocampo (2014), las condiciones de la demanda en prendas de vestir pueden entenderse a través de ciertos atributos como el precio y la calidad. Respecto al precio, Kotter y Armstrong (2001) lo describen como la cantidad de dinero que debe cancelar el cliente para adquirir un producto, el cual debe superar los costos de producción para obtener un margen de ganancia.

Respecto a la calidad, este es un atributo validado a lo largo del proceso productivo y se encuentra presente en las siguientes etapas: diseño, acabado y presentación final. La etapa de diseño hace referencia a los colores aplicados a la prenda y a las medidas del cuerpo a través de estudios de ergonomía y antropometría, el acabado alude a una etapa final de la producción en la que se extraen los hilos sobrantes, se lava y plancha la prenda y, por último, la presentación final consiste en la preparación del producto para el envío al mercado de destino, lo cual incluye el embolsado y empaquetado.

Así, la condición de la demanda es un mecanismo mediante el cual las empresas perciben las necesidades del consumidor en cuestiones de precio y calidad a través de una comunicación clara de sus necesidades y condiciones de producción (Porter, 1991; Gracia, 2008). Cabe mencionar que el establecimiento de dichas condiciones impulsa las ventas hacia el mercado exterior (Porter, 1991; Gracia, 2008).

###### ***4.1.2. Saturación de mercado interno***

Según Hollense (2012), la saturación del mercado interno es entendida como la alta competencia en el mercado local, lo cual no solo conlleva a una disminución en las ventas y a una reducción de la cuota de mercado, sino que también a un limitado crecimiento de la empresa y economías de escala difíciles de sostener (Hollense, 2012). Por ello, es considerada como una de

las razones por las cuales se genera un fuerte incentivo para que una empresa extienda su actividad más allá del mercado local y busque nuevos mercados en el extranjero.

De acuerdo con Leonidou (1998), si la situación del mercado interno se dificulta con el deterioro de las condiciones económicas, cambios dramáticos en los hábitos de los consumidores o con la entrada de nuevos competidores, las micro y pequeñas empresas pueden poner en peligro su supervivencia, y la diversificación en mercados extranjeros puede ser una alternativa para disminuir la dependencia y los riesgos del mercado interno (Albaum & Tse, 2001). Así, una vez que la empresa realiza actividades de exportación de manera regular, la diversificación del riesgo también puede realizarse a través de estrategias de propagación de mercado, esto es, la acción de exportar a diversos países, pero con baja penetración en cada mercado.

Autores como Bauerschmidt y Sullivan (1985) mencionan que la saturación del mercado se relaciona con un alto poder de negociación de los clientes nacionales, pues la alta competencia les brinda la posibilidad de negociar precios bajos. Esta situación es compleja cuando existe una elevada competencia entre las micro y pequeñas empresas pertenecientes a un mismo sector, pues no se encuentran en condiciones de ejercer medidas compensatorias o disminuir sus precios, ya que esto puede afectar negativamente su rentabilidad. Los autores sugieren que un modo de hacer frente a esta situación es enfocándose en destinos extranjeros cuyos residentes no sean tan exigentes al momento de comprar los productos que ofrecen, esto hace referencia a países en vías de desarrollo. Al ampliar la clientela de una empresa a base de clientes extranjeros, esta puede reducir la dependencia de los clientes nacionales.

Finalmente, Leonidou (2007) también sugiere que, para hacer frente a la saturación del mercado nacional, las micro y pequeñas empresas deben insertarse en el mercado internacional a través de exportaciones, pues indica que esta actividad les proporciona una ventaja competitiva en el corto y mediano plazo. Esta ventaja competitiva se refleja en la adquisición de prácticas comerciales, nuevas tecnologías, nuevas ideas de productos y ampliación de la gama de recursos financieros, recursos de producción, beneficios y conocimientos, que pueden utilizarse frente a rivales del mercado interno de manera más efectiva (Czinkota & Ronkainem 2006). Así, exportar proporciona una valiosa ventaja competitiva que podría beneficiar a las operaciones de la compañía durante varios años.

Con todo, el papel fundamental que juega este factor es la iniciación o desarrollo de las exportaciones como el primer paso hacia la internacionalización (Barker & Kaynak, 1992; Trimeche, 2002). Asimismo, el autor Madsen (1989), señala que hay una relación directa entre el nivel de competencia del mercado y la etapa de exportación en la que se encuentra la empresa.

#### ***4.1.3. Programas de exportación ofrecidos por el gobierno***

El tercer factor externo son los programas de exportación del gobierno. Uno de los objetivos del gobierno es impulsar las exportaciones logrando que el país alcance mejores niveles de desarrollo, calidad de vida y mejores condiciones de mercado (Espinosa & Villegas, 2010). En ese sentido, las exportaciones se han constituido como parte del motor de desarrollo de los países.

Para impulsar las exportaciones, el gobierno brinda facilidades y regulaciones a las empresas exportadoras. Diversos estudios han analizado cuáles son los efectos de las políticas gubernamentales sobre la actividad exportadora de las empresas (Kirpalani & Macintosh, 1980). Por ejemplo, uno de los efectos es la creación y el fomento de una cultura emprendedora, las facilidades para el crecimiento de una empresa, la competitividad y la inserción en los mercados internacionales.

No obstante, en algunas ocasiones la falta de éxito de las políticas gubernamentales para la exportación se debe al desarrollo de una perspectiva unilateral: el de las autoridades; lo cual ha generado que se aprueben iniciativas de exportación que no estén orientadas a satisfacer las necesidades reales de las empresas (Moén, 2000). Otro suceso que incide en la falta de efectividad de las medidas públicas para la exportación es la preocupante ausencia de conocimiento que tienen las empresas respecto a la existencia de los programas o políticas gubernamentales para la exportación (Crick & Czinkota, 1995).

A pesar de lo mencionado anteriormente, es posible señalar la utilidad de algunas políticas promovidas por los gobiernos tales como actividades de difusión de información sobre exportaciones. Moén (1999) analizó aproximadamente 16 investigaciones relacionadas a las actividades de difusión de información en exportaciones, tales como información sobre los mercados de destino, es decir, la localización de agentes de distribución en el país extranjero, potenciales compradores, mercados con mayor demanda para ciertos productos, etc.

Entre otras investigaciones, Gerald (1994) postula que el gobierno participa como planificador y controlador de la economía y el comercio internacional de los países. Esta participación se clasifica en tres grupos. En primer lugar, los que promueven la transacción del mercado y la exportación internacional; en segundo lugar, la participación en la que se evita este tipo de transacciones; y, por último, la participación de la competencia por la sustitución de las operaciones de exportaciones internacionales por firmas privadas (Gerald, 1994).

Por su parte, Vásquez (2013), menciona que el gobierno básicamente interviene para facilitar y fomentar la exportación por medio de acuerdos bilaterales y convenciones, pues el objetivo primordial es el ingreso de los países en la comercialización internacional. En esa línea, varios estudios coinciden en que son las pequeñas y medianas empresas las que todavía no



exportan en grandes cantidades o las que recién lo están empezando a realizar, siendo por ello las que más se benefician con la ayuda del gobierno (Kirpalani & Macintosh, 1980).

En definitiva, la actividad del gobierno puede contribuir a que las empresas desarrollen ventajas competitivas, sobre todo en la actividad exportadora (Porter, 1991). Con el apoyo del gobierno, las empresas podrán desarrollar en mercados extranjeros aquellas capacidades organizacionales que poseen en su mercado local (Westhead, Wright & Ucbasaran, 2002). Así también, las políticas gubernamentales han sido consideradas como uno de los factores externos determinantes del comportamiento exportador de las empresas (Grisprud, 1990; Katsikeas et al., 1996).

A continuación, a modo de resumen, la tabla 3 presenta algunos estudios que consideraron en sus análisis los tres factores externos que se identificaron en esta investigación.

**Tabla 3: Factores externos de la exportación en MYPES**

Nº	FACTORES EXTERNOS	AUTORES
1	Condiciones de la demanda internacional	Madsen, 1989
		Porter, 1991
		Manolova, 2002
		Gracia, 2008
		Monreal, 2009
2	Saturación del mercado nacional	Abby y Slater,
		Leonidou, 1988
		Bauerschmidt y Sullivan, 1990
		Barker y Kaynak, 1992
		Trimeche, 2002
		Albaum y Tse, 2001
		Hollense, 2012
		Czinkota y Ronkainem, 2006
Leonidou, 2007		
3	Programas de exportación del Gobierno	Kirpalani y Macintosh, 1980
		Grisprud, 1990
		Porter, 1991
		Gerald, 1994
		Crick y Czinkota, 1995
		Katsikeas, 1996
		Moén, 1999
		Espinosa y Villegas, 2000
		Westhead et al. 2002
Vásquez, 2013		

#### 4.2. Características del fundador

La literatura señala que las características de los fundadores inciden en la exportación de las empresas, pues son quienes toman la decisión de vender sus productos en el exterior

(Hutchinson & Quinn, 2006). De acuerdo con Wally y Baum (1994) y Katsikeas et al. (1994) las características del fundador condicionan la importancia de la exportación en el crecimiento y rentabilidad para las empresas.

López (2004) señala que las características del fundador se agrupan en los siguientes aspectos: formación del fundador, orientación internacional y experiencia internacional. Estos serán detallados a continuación.

#### ***4.2.1. Formación del fundador***

Autores como Wiedersheim, Olson y Welch (1978), Holzmuller y Kasper (1991), Leonidou y Katsikeas (1996) y Philp (1998) afirman que el comportamiento exportador queda determinado por la formación del fundador de la empresa. De acuerdo con Alonso y Donoso (1998), esta se puede desarrollar de manera formal e informal.

La formación formal hace referencia a la obtención de un grado educativo, esto es, educación básica, estudios secundarios, universitarios, idiomas y cursos de especialización. Por su parte, formación informal hace referencia al aprendizaje obtenido de manera empírica y que no debe ser desmerecida frente a la educación formal, pues en muchas ocasiones este tipo de aprendizaje resulta prevalecer frente al conocimiento formal por tener mayor cercanía a conocer la realidad (Hutchinson et al., 2006).

#### ***4.2.2. Orientación internacional***

Entre los principales factores explicativos de la orientación internacional del fundador, López (2004) menciona que los contactos externos y la cercanía a los mercados extranjeros en términos culturales, sociales y económicos inciden en realizar actividades de exportación. Asimismo, los estudios empíricos de Varela y Del Río (2003) indican que los viajes realizados a otros países también generan una mayor propensión a exportar, debido a que esto les permite conocer de manera directa el mercado al cual se pretenden destinar las exportaciones, así como a sus clientes potenciales.

#### ***4.2.3. Experiencia del fundador***

De acuerdo con Shrader (2000, citado en Escandón y Hurtado 2012), la experiencia previa del emprendedor ejerce un efecto positivo sobre la posibilidad de exportar. También, que el fundador cuenta principalmente con la experiencia propia, la de su equipo y la de su círculo cercano como insumos que dirigen y aceleran su camino hacia la internacionalización.

Asimismo, estos tipos de experiencia pueden proporcionar a los administradores un mayor conocimiento de los negocios internacionales. Esta idea es apoyada por la investigación de Brush (1992) y Jolly, Alahuhta y Jeannet (1992), quienes señalan que la falta de experiencia

técnica y de experiencia en comercialización son dos de los mayores obstáculos para la internacionalización de las nuevas y las pequeñas empresas; por lo tanto, es probable que en las empresas cuyos administradores tienen experiencia técnica, profesional y comercial sean capaces de adaptar las capacidades existentes para atender diversos mercados de mayor riesgo de una manera más sencilla que aquellos emprendedores que luchan por desarrollar esas habilidades inicialmente (Shrader et al., 2000).

A continuación, a modo de resumen, en la tabla 4 se presentan algunos estudios que han considerado en sus análisis a las características del fundador como parte de la explicación de la exportación, lo que coincide con el presente estudio.

**Tabla 4: Características del fundador**

Nº	CARACTERÍSTICAS DEL FUNDADOR	AUTORES
1	Formación del fundador	Alonso y Donoso, 1998
		Etemad, 2004
2	Orientación Internacional	López, 2004
3	Experiencia del fundador	Jolly et al., 1992
		Brush, 1992
		Shrader, 2000
		Radebaugh y Sullivan, 2009

### 4.3. Capacidades internas

#### 4.3.1. Innovación tecnológica en productos y procesos

Respecto a la innovación como factor que incide en la exportación, la literatura vincula el término con el desarrollo de tecnología. Eusebio y Rialp (2002) realizaron una investigación en la que introdujeron el término de innovación tecnológica y estudiaron su relación con la exportación de empresas.

Según Escandón y Hurtado (2014) la importancia radica en que, para el caso de las pequeñas empresas, la adopción de tecnologías es aún más determinante dentro de su proceso de internacionalización porque les permite superar ciertas limitaciones que debe enfrentar en el mercado global, además de acentuar su ventaja competitiva. Una empresa se vuelve innovadora conforme sus factores internos se lo permitan (ingresos, nivel de ventas, mano de obra) y bajo la influencia del entorno, es decir, según el nivel tecnológico característico del entorno al cual pertenece, que incentiva y obliga a la empresa a igualar dicho nivel para garantizar su permanencia en el mercado.

Hamel (2007) distingue diferentes tipos de innovación: Innovación administrativa, estratégica, en productos y/o servicios y en procesos. Sin embargo, en un estudio realizado para

Centroamérica hace algunos años (Obando, Rojas y Zevallos; 2008) se halló que el grueso de las innovaciones en las MYPES se realiza en nuevos productos y en los procesos productivos. En ese sentido, las variables a estudiar son las siguientes:

*a. Innovaciones de producto*

La innovación de producto puede ser conceptualizado como la introducción de un bien nuevo, o con mejoras significativas, respecto a sus características exigido por la demanda del mercado (Hamel, 2008). En este sentido, las mejoras significativas de las innovaciones de producto pueden darse en las características técnicas, componentes, información y facilidad de uso de un producto determinado, en comparación con los productos preexistentes en una empresa en particular.

De igual forma, las innovaciones de producto pueden emplear nuevas tecnologías o conocimientos, así como basarse en conocimientos y tecnologías actuales. Por su parte, las innovaciones de producto en los servicios se relacionan directamente con mejoras significativas en la forma en que se ofertan dichos servicios, así como la introducción de servicios nuevos o adición de características nuevas a servicios ya existentes según la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE, 2005).

*b. Innovaciones de procesos*

Según Hamel (2008), la innovación de procesos hace referencia a implementar nuevas formas de realizar el trabajo en los procesos del negocio: producción, comercialización y distribución; todo ello con la finalidad de abaratar costos. Rara vez este tipo de innovación resulta ser mantenida en el largo plazo debido a la facilidad de réplica por los avances en tecnología.

Respecto a la innovación en procesos de producción se hace referencia al uso de técnicas, equipos o maquinarias y programas de software que se utilizan para la producción de un bien o servicio; mientras que la innovación en distribución y comercialización se relacionan estrechamente con la logística de una empresa en particular, por lo que involucra a los recursos empleados en los procesos de abastecimiento de insumos, asignación de suministros y distribución de productos finales (OECD, 2005).

Cabe mencionar la importancia de la innovación traducida en términos de inversión de I+D y su relación con la exportación. En efecto, los resultados muestran que las empresas que realmente gastan en Investigación y desarrollo tienen una mayor probabilidad de exportar (Ortega, Benavente & González, 2012). Asimismo, en el 2008, el Banco Interamericano de Desarrollo analizó el éxito exportador, el impacto social y la innovación en más de 400 PYMES de Argentina,

Chile, Colombia y Costa Rica. Los estudios identificaron una secuencia correlacional de innovación- exportación- innovación.

Con respecto a la relación entre las innovaciones de producto y proceso en la decisión de exportar; la primera, incrementa el nivel de ventas internacionales, mientras que las innovaciones en proceso generan un impacto directo en el abaratamiento de costos de producción y generalmente constituyen un paso previo a la innovación en producto (Cassiman, 2010).

#### **4.3.2. Capacidades financieras**

##### *a. Potencial de ventas adicionales*

Esta variable hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para generar ventas adicionales dirigidas al mercado externo. Esta capacidad está influenciada por un comportamiento estratégico, pues la empresa reconoce como oportunidad el mercado exterior para cumplir sus metas organizacionales. Asimismo, la posibilidad de generar ventas adicionales está condicionada por la disponibilidad de capital requerido para realizar transacciones extranjeras, hacer frente a costes adicionales de comercialización en el exterior, y las dificultades para obtener el pago de los clientes extranjeros (Rabino, 1980; Johnston & Czinkota, 1982; Jaffe et al., 1988; Ifju & Bush, 1993; Katsikeas & Piercy, 1993; Leonidou, 1998; Tzokas et al., 2000; Westhead et al., 2002).

##### *b. Facilidades de crédito o gestión financiera*

La adopción de una estrategia de exportación implica un grado de inversión como los mencionados en el apartado anterior. En ese sentido, según Leonidou, Katsikeas, Palihawadana y Spyropoulou (2007), propone construir buenas relaciones con entidades financieras, evidenciadas en el cumplimiento del plazo de pago de los préstamos solicitados que definan antecedentes crediticios.

#### **4.3.3. Aprovechamiento de las economías de escala**

Uno de los principales estímulos para la actividad exportadora son las economías de escala en los procesos productivos. Consiste en elevar las unidades producidas a fin de reducir los costos fijos y consecuentemente manejar un mejor margen para negociar el precio de los productos (Leonidou et al., 2007). El aprovechamiento de las economías de escala genera un comportamiento más eficiente del manejo de costos en las empresas y se torna cada vez más importante a medida que se alcanza una mayor introducción en los mercados exteriores.

Por su parte, Helpman y Krugman (1985), mencionan que las economías de escala son un factor de competitividad. La importancia de este factor es que nace del principio de comprobar

empíricamente el papel que desempeñan los costos fijos unitarios en el nivel de competitividad de los diferentes competidores.

#### 4.3.4. Ventajas competitivas de la empresa para la exportación

Este factor se refiere a la identificación de fortalezas orientadas al mercado internacional a través de estrategias como liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. El primero hace referencia la posibilidad que tiene la empresa para ofrecer sus productos a precios más bajos que el de la competencia, esto se debe a que el productor podría tener acceso privilegiado a las materias primas, aprovechamiento de economías de escala y eficiencia en los procesos. La segunda estrategia, constituye la oferta de producto exclusivos en el mercado y esta producción es dirigida a nichos de mercado pequeños donde los costos son elevados. La tercera estrategia consiste en la oferta de producto específicos que atiendan las necesidades de un segmento de mercado en particular (Porter, 1980)

A continuación, a modo de resumen, en la tabla 5 se presentan algunos estudios que han considerado en sus análisis a los factores internos mencionados.

**Tabla 5: Factores internos de la exportación en MYPES**

Nº	FACTORES INTERNOS	AUTORES
1	Innovación en producto	OECD, 2005
		Musteen, 2006
		Hamel, 2008
		Radebaugh y Sullivan, 2009
		Escandón y Hurtado, 2014
2	Innovación en proceso	Covin & Slevin, 1991
		Eusebio y Rialp, 2002
		OECD, 2005
		Hamel, 2008
3	Capacidad operativa	Cassiman, 2010
		Rabino, 1980
		Johnston y Czinkota, 1982
		Jaffe, 1988
		Katsikeas y Piercy, 1993
		Ifju y Bush, 1993
		Leonidou, 1998
		Tzokas, 2000
Westhead, 2002		

**Tabla 5: Factores internos de la exportación en MYPES (continuación)**

Nº	FACTORES INTERNOS	AUTORES
4	Facilidad al crédito	Ruiz e Ispizua, 1989
		Storey, 1993
		Meyer, 1994
		Mason, 1998

		Morazán, 2011
		Ferraro y Goldstein, 2011
		Leonidou, Katsikeas, Paliwadana y Spyropoulou, 2007
		Alarco, 2016
5	Economías de escala	Leonidou, Katsikeas, Paliwadana y Spyropoulou, 2007
6	Ventajas competitivas	Tesar y Moini, 1998

Luego de la explicación de cada factor del modelo referencial para la investigación, se tiene una recapitulación de lo mencionado anteriormente.

## 5. Resumen del capítulo

En síntesis, el presente capítulo inicia con la explicación de las perspectivas de varios autores sobre el concepto de exportación y sus tipologías. De acuerdo con lo señalado al inicio del capítulo, para esta investigación la exportación será concebida como la comercialización de productos elaborados en el país de origen que son vendidos al mercado exterior.

Asimismo, se explican cuatro tipologías de exportación que varían según el compromiso de recursos y la importancia atribuida a la exportación, según el motivo que ha conducido a la empresa a exportar, según el grado de control ejercido sobre la comercialización y según la estrategia de marketing utilizada para mantener las actividades de exportación. Del listado anterior, la tipología más relevante para este estudio es la tercera: según el grado de control ejercido sobre la comercialización, pues existe una relación más cercana con la situación en la que se encuentran los sujetos de estudio.

Luego, se presentan dos modelos del proceso de internacionalización: el modelo Uppsala y modelo de Ciclo de vida del producto; esto con la finalidad de contextualizar a la exportación como parte de las primeras etapas de internacionalización e indicar que, como se trata de procesos graduales, a medida que la empresa adquiere recursos, conocimientos, experiencia o madurez en el mercado exterior, las ventas en el mismo tienden a aumentar.

Seguidamente, se desarrollan seis modelos de factores de exportación. Los modelos son explicados de manera cronológica, partiendo desde los más antiguos a los más recientes. De los modelos se rescata las tipologías de factores propuestas para explicar las exportaciones de las PYMES y constituyen un insumo elemental para la creación de un modelo referencial con los factores más recurrentes en la literatura, que se adaptan a la realidad y contexto en el que operan los casos de estudio.

Es relevante mencionar que el modelo propuesto incluye tres aspectos: factores externos, características del fundador y factores internos, los cuales son desarrollados y presentados en una

tabla donde se indican los autores que han considerado estos factores en sus investigaciones, como factores que inciden en la exportación de las PYMES. Asimismo, siguiendo a os autores, se concluye que existe una relación directa entre cada uno de los factores y su incidencia en la propensión de ingresar a un mercado exterior a través de las exportaciones.

En el siguiente capítulo se desarrolla el marco contextual, en donde se describe dónde se ubica el fenómeno de estudio o problema de investigación, así como sus características según su segmento empresarial: micro y pequeñas empresas.





## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expone la metodología de la investigación; es decir, la forma en la que se establece y planifica la recolección de la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados. Dicha información se obtiene con el establecimiento de la selección muestral, el diseño, el proceso de estudio de caso y los métodos de análisis de la información.

### 1. Selección muestral

La estrategia que se utilizó para abordar esta investigación fue el estudio de casos, una de las herramientas más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa (Barnes, 2001), cuya finalidad es reproducir proposiciones teóricas a determinados sujetos de estudio. En efecto, en el estudio de casos se realiza una comparación de los hallazgos obtenidos en los diferentes casos en donde el propósito es que los resultados coincidan para añadir mayor validez a la teoría propuesta (Castro, 2010).

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación cualitativa utiliza la técnica de muestreo dirigido, no probabilístico y señalan que existen criterios de elección de muestra tales como muestreo homogéneo y muestreo por conveniencia.

El muestreo homogéneo establece como propósito investigar episodios en un grupo social y hace referencia a que los sujetos de estudio presentan un perfil similar. (Hernández et al., 2010). Las características similares de los casos de estudio de la presente investigación son cuatro: MYPES que se encuentren ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra, tienen más de ocho años en el sector textil-confecciones, se dedican a la exportación de prendas de vestir por un tiempo mayor a tres años y, finalmente, han participado en concursos de internacionalización impulsados por las entidades públicas del gobierno.

Por su parte, el muestreo por conveniencia consiste en que estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso; en ese sentido, la cantidad de sujetos de estudio con los que se contó en esta investigación es resultado de la accesibilidad que se tuvo a las MYPES exportadoras de prendas de vestir ubicadas en Gamarra. Sobre esto, Voss Tsirikrisis y Frohlich (2002) refuerzan que no existe un número óptimo para abordar el estudio de caso múltiple.

Así, los casos de estudio están compuestos por tres MYPES que cumplan los criterios mencionados, siendo el periodo de evaluación el año 2017.

## **2. Diseño de la investigación**

El diseño de la presente investigación es fenomenológico debido a que el estudio pretende describir y entender el fenómeno desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente (Hernández et al., 2010).

A continuación, detallaremos el enfoque metodológico, alcance de la investigación, estrategias de investigación y técnicas e instrumentos de recolección de información.

### **2.1. Enfoque metodológico**

La presente investigación se aborda bajo un enfoque cualitativo. La investigación cualitativa consiste en “comprender y explorar un fenómeno desde puntos de vista, interpretaciones y significados atribuidos por los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández et al., 2010, p. 358). En ese sentido, para esta investigación, se busca comprender los factores externos, las características del fundador y los factores internos que inciden en la exportación de las MYPES seleccionadas, desde el punto de vista del fundador, administrador y jefe de operaciones.

Una de las principales características de este enfoque es su carácter dinámico, pues a diferencia de la investigación cuantitativa, donde las preguntas e hipótesis de investigación preceden a la recolección y análisis de datos, en la investigación cualitativa se desarrollan las preguntas e hipótesis durante o después de ella. Es así que, en esta investigación, las preguntas de investigación son formuladas a lo largo del trabajo de campo.

## **2.2. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación será de alcance exploratorio y descriptivo. A continuación, se explican los motivos.

El alcance exploratorio hace referencia a temas que han sido poco explorados o no se han realizado investigaciones al respecto en ningún grupo social específico (Hernández et al, 2010). Si bien existen estudios sobre MYPES textiles de Gamarra, estos giran en torno a temas como la planificación estratégica, formalización, el proceso amplio de internacionalización, desempeño empresarial el e-commerce, mas no en el desarrollo de factores que inciden en las exportaciones.

Por otro lado, el alcance descriptivo busca “tener una imagen clara de cómo se manifiesta el fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders, Lewis & Thornill 2009, p.140), para lo cual se especifican las características de organizaciones, individuos y contexto donde se desenvuelve el fenómeno en cuestión (Hernández et al., 2010). Para responder a este alcance se realizó un diagnóstico de las MYPES A, B Y C textiles exportadoras y se detallaron las características del contexto en el cual se desenvuelve el fenómeno, así como los factores que inciden en el desarrollo de sus actividades exportadoras.

## **2.3. Estrategia de la investigación**

La estrategia que se utilizó para abordar esta investigación fue el estudio de casos, cuya finalidad es reproducir proposiciones teóricas a determinados sujetos de estudio. En efecto, en el estudio de casos se realiza una comparación de los hallazgos obtenidos en los diferentes casos, donde el propósito es que los resultados coincidan para añadir mayor validez a la teoría propuesta (Castro, 2010).

Villareal (2017) afirma que la investigación de estudio de casos es uno de los más sobresalientes recursos para aprehender la realidad de una situación estratégica; así también, es pertinente para la investigación en estudios de gestión y organización de negocios, que involucran procesos tales como descripciones detalladas del perfil, crear teorías o examinar posturas teóricas utilizando un enfoque: amplio, holístico e integral, tal es el caso de la presente investigación la cual busca conocer los factores que inciden en las exportaciones.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

De acuerdo con el enfoque cualitativo, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron las siguientes: la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos. Sin embargo, se utilizaron entrevistas a profundidad con la finalidad de obtener descripciones detalladas de situaciones y/o contextos

en los cuales los participantes se desenvuelven para analizar la información recabada y, de esta manera, construir el conocimiento. El tipo de entrevista realizada fue semi-estructurada, lo cual hace referencia al uso de una guía de preguntas flexible; es decir, una que permita al entrevistador introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (Hernández et al., 2010).

Según el enfoque cualitativo, las técnicas empleadas para la recolección de datos son más abiertas e interactivas; es decir, utiliza herramientas tales como las entrevistas a personajes clave, las cuales impulsan a obtener los resultados deseados. En este caso, las entrevistas semi-estructuradas claves se realizaron a tres unidades de análisis dentro de cada empresa: fundador, administrador y jefe de operaciones; además de las entrevistas semi-estructuradas a los expertos para la validación de información. Para lograr obtener dicha información se elaboraron consentimientos informados, los cuales fueron firmados por cada participante.

### **3. Proceso de estudio de caso**

El estudio de casos se desarrolló en tres etapas. En la primera etapa se realizó la búsqueda de literatura pertinente al estudio de caso, el nombre que se le asigna es la etapa exploratoria. Luego, según la información obtenida, se diseñó la guía de entrevista como herramienta principal del estudio, la cual permitió desarrollar la segunda etapa, llamada trabajo de campo. Simultáneamente, se definieron las características de la muestra y se pudo contactar con distintas MYPES textiles exportadoras de Gamarra para solicitar su participación. La tercera etapa lleva el nombre de validación de la información, la cual fue presentada a cinco expertos en el tema, de quienes se recibieron comentarios pertinentes.

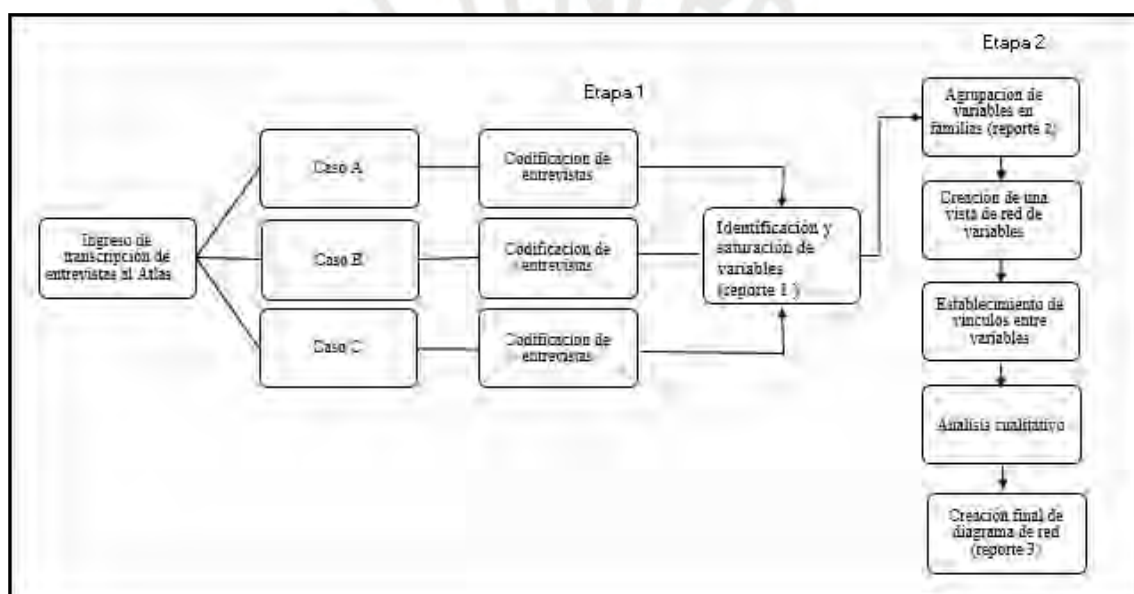
Cabe resaltar que por cada empresa se entrevistaron a tres personas: el fundador, administrador y jefe de operaciones. El presente trabajo de campo requirió de la participación de las tres investigadoras en diferentes roles según la programación por cada entrevista. Asimismo, luego de cada entrevista, se realizaron las transcripciones de estas y el registro de toda la data recolectada en notas de voz, entrevistas, visitas, fotos, etc. El paso siguiente fue la primera sistematización en el programa ATLAS.ti, el cual permitió contrastar la teoría con la realidad para la codificación y reducción de variables según los estudios A, B y C. Luego de ello se realizó la ejecución de una segunda entrevista con las variables finales, para lo cual se utilizó una guía de preguntas validada por expertos.

Como penúltimo paso, se realizó la sistematización final agregando la información recolectada con la herramienta ATLAS.ti, obteniendo un cruce de información de los estudios de casos a través de un análisis cualitativo.

#### 4. Métodos de análisis de la información

Es relevante resaltar que los resultados son fundamentados de forma cualitativa. Para el análisis de la información se construyó una matriz de consistencia que permitió delimitar las variables principales y herramientas para el levantamiento de la información. Paralelamente, se diseñó una matriz de herramientas para que las preguntas formuladas satisfagan las variables propuestas. Cabe resaltar que al ser esta investigación un estudio de casos, la recolección de datos se refuerza en entrevistas semi-estructuradas, las cuales fueron analizadas en el software ATLAS.ti versión 7 (Hernández et al., 2010). Esta es una técnica apropiada para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto de una fuente de datos como lo son las entrevistas a profundidad y grabaciones audiovisuales (Varguillas, 2006, p. 2).

**Tabla 6: Proceso de análisis de ATLAS.ti**



En la Figura 19 se observa que el input de la investigación son las entrevistas a profundidad a los sujetos de estudio seleccionados, siendo el ingreso de la información al software el primer paso. Para ello todas las entrevistas estaban transcritas para que se identifique la saturación de variables. La segunda etapa fue la agrupación de las variables, creación de una red de variables, el establecimiento de asociaciones entre variables y su respectivo análisis cualitativo. Finalmente, se creó un diagrama de red, cuya información obtenida se explica en el capítulo de hallazgos y discusiones.

Luego de realizar las entrevistas a profundidad se realizaron las transcripciones de cada una. Se obtuvo un total de nueve entrevistas a profundidad de los casos de estudio; es decir, se aplicó una entrevista a tres integrantes por empresa; seguidamente, dichas transcripciones fueron ingresadas y codificadas en ATLAS.ti. Se tuvo como soporte las variables sugeridas por la teoría.

No obstante, en el proceso de sistematización se reconocieron nuevas variables para las que se elaboraron nuevas codificaciones.



## CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

El presente acápite desarrolla el marco contextual donde se ubican los casos de estudio: sector textil-confecciones del Emporio Comercial de Gamarra, con la finalidad de delimitar circunstancialmente la investigación.

Para ello se desarrollaron los siguientes acápites: Inicios del Emporio Comercial de Gamarra, definición de las MYPES de Gamarra según estructura empresarial y su relación con la exportación y actividad económica, características de la MYPES, análisis de las cinco fuerzas de Porter, mapa de actores y, finalmente, el análisis interno y externo.

Para elaboración de este acápite se tomó como fuentes de información las investigaciones estadísticas que el INEI (2016) realiza de manera constante, complementada con la información otorgada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), entrevistas exploratorias y fuentes bibliográficas acerca de Gamarra.

### 1. Sector textil en Gamarra

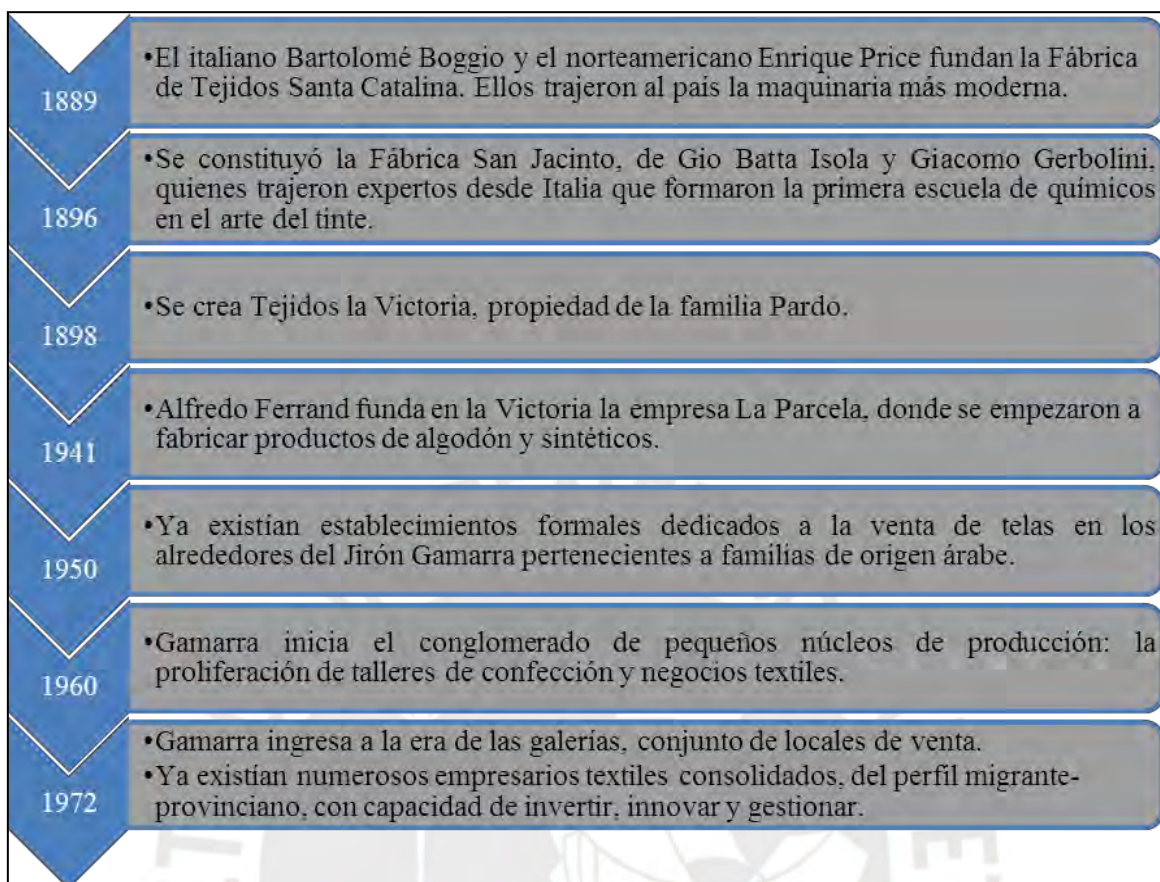
#### 1.1. Inicios del Emporio Comercial de Gamarra

El Emporio Comercial de Gamarra, comúnmente conocido como “Gamarra” es un importante mercado tradicional de gran movimiento económico que genera en promedio 800 millones de dólares anuales (Cavani, 2014), principalmente relacionado al comercio de la industria textil y la moda, el cual se encuentra ubicado en el distrito de La Victoria, Lima - Perú. Actualmente, es el principal conglomerado del sector textil en el cual se realizan actividades de comercialización y confecciones a nivel nacional, regional e internacional (INEI, 2016, p. 3).

A continuación, en la figura 11 se presenta una línea de tiempo con los principales acontecimientos del Emporio Comercial de Gamarra desde sus inicios hasta el momento de la aparición de las primeras galerías.

Como se observa, los inicios de la industria textil en el distrito de La Victoria datan de hace más de 120 años. La industria empieza a crecer en 1889 cuando se funda la fábrica de Santa Catalina y se refuerza en 1896 cuando los dueños de la fábrica San Jacinto traen expertos del extranjero para formar la primera escuela de químicos en el arte del tinte. Durante los próximos 55 años, la Municipalidad de La Victoria tuvo intenciones de proyectar el distrito en un lugar urbanizado; sin embargo, el asentamiento de las fábricas mencionadas promovió la aglomeración en Gamarra.

**Figura 11: Descripción de Gamarra**



Adaptado de: INEI (2016)

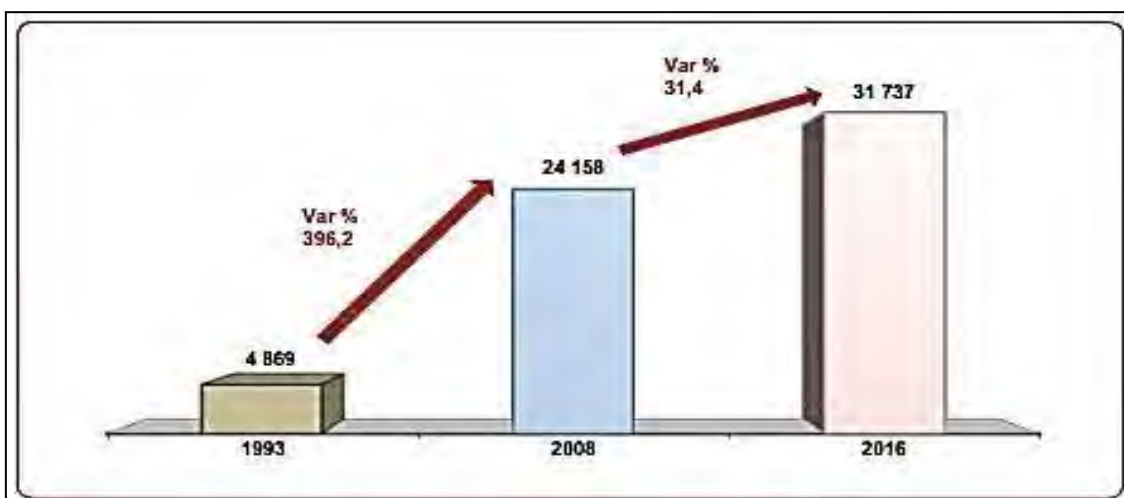
Aprovechando la calidad del algodón peruano, en 1941 se fundó la empresa La Parcela, donde se inició la fabricación de productos de algodón y sintéticos. A partir de los años 50's, entre las cuadras 5 y 6 del Jirón Prolongación Gamarra, ya existían los primeros establecimientos dedicados a la venta de telas (Machaca, comunicación personal, 2018). A partir de ahí, se difundió la noticia del establecimiento de un conglomerado de empresas textiles que crecía de manera desordenada pero que ofrecía productos a precios bajos.

### ***1.1.1. Estructura empresarial del Emporio Comercial de Gamarra***

Según el INEI (2016), en el año 1993, el Emporio Comercial de Gamarra contaba con 4 mil 869 establecimientos, los cuales ascendieron a 24 mil 158 al año 2008, lo que significa un aumento de aproximadamente seis veces aquella cifra. Al año 2016, Gamarra contaba con 31 mil 737, lo cual simboliza un crecimiento de 31.4%, gracias a la gran cantidad de emprendedores limeños y provincianos con capacidad de inversión y gestión, que dieron empleo a más de 71 mil personas (ver Figura 12).



**Figura 12: Evolución de los establecimientos**



Fuente: INEI (2016)

Al 2016, el Emporio Comercial de Gamarra contaba con un total de 27 mil 280 empresas que realizaban actividades económicas. De este total, el 93,5% (25 mil 497) eran microempresas y el 6% (1 mil 642) pequeñas empresas; es decir, las MYPES representaban el 99,5% (27 mil 139) del total de empresas en Gamarra. Por otro lado, el 0,5% (141) estaba conformado por la mediana y gran empresa. Ver Figura 13.

**Figura 13: Empresas según segmento empresarial**

Segmento empresarial	Total	%
<b>Total</b>	<b>27 280</b>	<b>100,0</b>
Microempresa	25 497	93,5
Pequeña empresa	1 642	6,0
Mediana y gran empresa	141	0,5

Fuente: INEI (2016)

Con respecto a las ventas, según los segmentos empresariales, se puede mencionar que el promedio de ventas mensual generado por las microempresas fue de 5 mil 100 soles, mientras que el de la pequeña empresa fue 125 mil 500 soles, y de la mediana y gran empresa fue 1 millón 530 soles. Como se mencionó, las MYPES simbolizan el 99,5% de empresas, las cuales generan el 60% de las ventas totales.

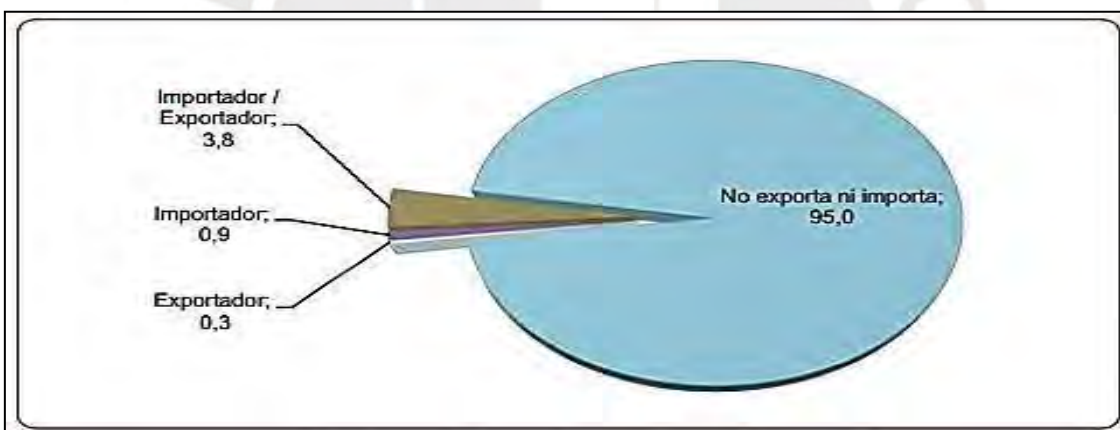
**Figura 14: Empresa y ventas, según segmento empresarial**

Segmento empresarial	Total Empresa	%	Total de Ventas Anuales (Millones de Soles)	%	Venta Anual por Empresa (Miles de soles)	Ventas mensuales por Empresa (Miles de soles)
Total	27 280	100,0	6 618	100,0	242,6	20,2
Microempresa	25 497	94,4	1 557	23,5	61,1	5,1
Pequeña empresa	1 642	5,1	2 473	37,4	1 505,8	125,5
Mediana y gran empresa	141	0,5	2 588	39,1	18 358,1	1 529,8

Fuente: INEI (2016)

No obstante, solo el 5% de todas las empresas de Gamarra han efectuado transacciones relacionadas con el comercio exterior a través de exportaciones e importaciones. De estas, solo el 0.3% orientan su mercadería al mercado externo; es decir, realizan actividades de exportación (INEI, 2016). Como se puede evidenciar en la Figura 15, la mayoría de las empresas no ha realizado actividades en el exterior, lo que quiere decir que primordialmente obtienen y ofrecen sus insumos y productos a través del mercado interno.

**Figura 15: Empresas de Gamarra y su relación con la exportación**



Fuente: INEI (2016)

Así, la actividad relacionada con el comercio exterior, es decir, empresas que exportan e importan, son 1 mil 59 microempresas, mientras que son 263 pequeñas empresas y 27 medianas y grandes empresas las que realizan transacciones al exterior. Ver Figura 16.

**Figura 16: Empresas de Gamarra según actividad relacionada con el comercio exterior**

Actividad de comercio exterior	Total	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana y gran empresa
Total	27 280	25 497	1 642	141
Exportador	87	75	10	2
Importador	232	168	52	12
Importador / Exportador	1 030	816	201	13
No exporta ni importa	25 931	24 438	1 379	114

Fuente: INEI (2016)

De acuerdo con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), el primer país de destino de las MYPES exportadoras de productos textiles a diciembre 2017 es Estados Unidos (INEI, 2016).

Por otro lado, es importante destacar que, del total de industrias manufactureras, las cuales representan el 18.9% de empresas (5 mil 143), la actividad más destacada del Emporio Comercial de Gamarra es la fabricación de prendas de vestir, con un total de 3 mil 171 empresas (61,7%), seguido de la fabricación de productos textiles con 1 mil 427 empresas (27,7%). Ambas actividades emplearon a 13 mil 309 trabajadores y concentraron el mayor monto de ventas en el año 2016, con 1 mil 74 millones de soles.

**Figura 17: Empresas de la Industria Manufacturera según actividad económica**



Fuente: INEI (2016)

En definitiva, son tres los aspectos relevantes para la presente investigación. El primero está relacionado con el segmento empresarial, pues las MYPES lideran el porcentaje de empresas ubicadas en Gamarra. El segundo se vincula con el comercio exterior, ya que el porcentaje de

exportaciones realizadas por las empresas es mínimo (0,3%); y, por último, según la actividad económica, el mayor porcentaje de empresas se dedica a la fabricación de prendas de vestir.

A continuación, para una mejor comprensión del sujeto de estudio, se procede con la descripción y caracterización de las MYPES del sector textil-confecciones de Gamarra.

## **1.2. Descripción de las MYPES del sector textil-confecciones de Gamarra**

La legislación del Perú define a la micro y pequeña empresa como:

La unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Ley N° 28015).

Asimismo, indica que están clasificadas tanto por el número total de trabajadores como por el nivel de ventas anuales. Con respecto al número total de trabajadores, la microempresa comprende de uno a diez colaboradores, mientras que la pequeña empresa comprende de uno a cincuenta 50 colaboradores (Ley N° 28015).

Por su parte, respecto a las ventas anuales, la microempresa alcanza el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), mientras que la pequeña empresa parte del monto máximo alcanzado por las microempresas hasta las 850 UIT. Cabe resaltar que el valor de la UIT al año 2017 fue de S/. 4,050 soles según el Decreto Supremo N° 353-2016-EF, publicado en las Normas Legales del diario El Peruano (Yesenia Infantes, comunicación personal, 16 de marzo, 2018).

Las MYPES del sector textil-confecciones de Gamarra presentan una gran variedad de características, entre las más significativas se encuentran la informalidad, los altos costos de transacción, las regulaciones laborales ineficientes, la incapacidad de gestión y la falta de planificación financiera (INEI, 2016). Cada una de estas características será detallada a continuación.

### **1.2.1. La informalidad**

La economía informal se entiende como “el conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades productivas que no cumplen con las regulaciones previstas por el Estado para el ejercicio de sus actividades” (autor, año, página). Por su parte, De Soto (1989) menciona que la informalidad está constituida por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que opera fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica; en otras palabras, el sector informal significa colocarse al margen de las cargas tributarias y normas legales, generando que carezcan de protección y de los servicios que

el Estado ofrece. Asimismo, este sector busca evitar cargas económicas tales como el costo laboral por unidad productiva que en una microempresa asciende a 0.61 dólares la hora, cifra mayor a la de la gran empresa que está en 0.42 dólares (Lázaro, 2010).

De acuerdo con el INEI, ciertos sectores de Gamarra continúan operando de manera informal, ya que desde sus inicios fue creciendo de manera desordenada y vertiginosa, tal como se mencionó al inicio de este apartado. Para reforzar este argumento, en el año 2012 se reportó que menos del 30% de las empresas tenían los requisitos formales para operar, cifra que no ha variado hasta la actualidad (León 2015, citado en Galicia 2017). En este sentido, la informalidad sería un elemento característico de la dinámica económica de las MYPES del rubro prendas de vestir en Gamarra (Morán, 2003).

Frente a este escenario, el gobierno peruano se vio comprometido a intervenir con estrategias de formalización laboral, cuyo objetivo principal es disminuir la informalidad de las micro y pequeñas empresas del país. Así, en el 2016, se creó la feria “Formálizate Ahora” en Gamarra, la cual fue organizado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), con el fin de manifestar las ventajas de la formalización a los empresarios, siendo uno de los principales beneficios el acceso al crédito por parte de las entidades financieras.

**Figura 18: Unidades productivas 2008 – 2016**

Unidad Productiva	2008		2016		Var % 2016/08	Tasa de Crecimiento Anual Promedio 2016/08
	Absoluto	%	Absoluto	%		
Total	27 793	100,0	41 055	100,0	47,7	5,0
Formales	18 647	67,1	31 737	77,3	70,2	6,9
Informales	9 146	32,9	9 318	22,7	1,9	0,2

Fuente: INEI (2016)

La figura 18 muestra que el porcentaje de empresas informales hasta el 2016 fue alto a pesar de los esfuerzos de las entidades públicas para que éstas se formalicen. Una de las razones que explica el INEI en su informe es que el mayor porcentaje se debe a que las microempresas están compuestas por productores o comerciantes informales y subempleados de origen andino que se auto-emplean (INEI, 2016).

### **1.2.2. Altos costos de la transacción**

Los altos costos de la transacción se encuentran alineados con la informalidad, ya que la perspectiva de los micro y pequeños empresarios con respecto a la formalidad es que no la perciben como un beneficio; por el contrario, consideran que la formalidad es un perjuicio debido a que los costos de las transacciones que deben realizar para cumplir ciertos parámetros dentro del marco legal les resulta elevados (Ramos, 2016). Y es que los altos costos de la transacción

están relacionados con la cantidad de trámites que se tienen que realizar para que la empresa mejore sus finanzas y este inconveniente se presenta con mayor frecuencia cuando se trata de constituir una persona jurídica (INEI, 2016).

La investigación de Ramos (2016) estudió la incidencia de los determinantes de informalidad de las MYPES textiles de Gamarra y a su acceso al financiamiento bancario y no bancario. Ésta reportó que casi el 62% de sus encuestados respondieron que consideran excesiva la cantidad de trámites al momento del registro formal de una micro y pequeña empresa. Así mismo, los empresarios mencionaron que, en la mayoría de los casos, la obtención de la licencia de funcionamiento está condicionada al certificado emitido por Defensa Civil, quien involucra la mayor cantidad de trámites y retraso a la hora de emitir la licencia. En ese sentido, Morán (2003) evidencia que existe una falta de normativa adecuada por parte del Estado para generar un sentimiento de apoyo a los empresarios.

### ***1.2.3. Regulaciones laborales ineficientes***

Al igual que los altos costos de transacción, las regulaciones laborales ineficientes también se encuentran relacionadas con la informalidad, esto se evidencia en el tiempo utilizado para el registro formal de una micro y pequeña empresa. En su mayoría, los empresarios que fueron encuestados en la investigación de Lázaro (2010), señalaron que el tiempo empleado para ser atendido es prolongado, esto se debe a la lentitud de los procesos administrativos de la Municipalidad de La Victoria o a los de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para la creación del Registro Único de Contribuyentes (RUC). Así también, otros empresarios mencionaron que podían llegar a perder hasta un día de trabajo para la resolución de los trámites burocráticos de la municipalidad o la SUNAT (Morán, 2003).

En esa línea, se reportó en Morán (2003) que la falta de una normativa adecuada por parte del Estado hace que los empresarios no sientan ningún apoyo para facilitar la formalidad de las MYPES en el Emporio Comercial de Gamarra. Por ende, estas regulaciones laborales ineficientes se caracterizan por su cultura, la cual imposibilita, en algunos casos, tener acceso a los mercados internacionales. Según Soria (2013), esta cultura hace referencia a que los organismos del Estado no se encuentren orientados al empresariado por la ausencia de información para el manejo de su negocio y más aún para realizar exportaciones a otros mercados.

### ***1.2.4. Incapacidad de gestión***

De acuerdo con Castillo (2014), la gestión empresarial consiste en administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, esto incluye el proceso administrativo y sus componentes: planeación, organización, dirección y control del desarrollo de las actividades de la empresa.

El desconocimiento de este proceso administrativo, esencial para el desarrollo y crecimiento de la micro y pequeña empresa, es otra de las características más destacables, pues por lo general, los micro y pequeños empresarios no poseen conocimiento acerca de las funciones básicas de cómo gestionar una empresa (Lázaro, 2010). Al respecto, Trujillo (2013) menciona lo siguiente:

No realizan una evaluación de su capacidad de producción por lo que la exceden y ocasionan que sobrepasen sus costos estimados, ocasionando pérdidas. No cuentan con un registro adecuado de los pedidos que están siendo atendidos o que culminan. No existe una programación adecuada de pedidos, sino que se realiza la programación estimando tiempos de forma empírica, ocasionando retrasos en la entrega de los productos finales (Trujillo, 2013, pp. 6-7).

En ese sentido, Fajardo (2016) afirma que es importante que el empresario de Gamarra tenga capacidad de gestión para que de esa manera mejore el uso de las estrategias que le permitan afrontar a la competencia internacional. Es decir, dentro de las estrategias de gestión estarían estrategias orientadas a la calidad, la creatividad e innovación. En esa línea, las MYPES textiles de Gamarra necesitan poner énfasis en las herramientas de gestión para que las exportaciones de dichas empresas crezcan.

#### ***1.2.5. Falta de planificación financiera***

El acceso al financiamiento depende de que las pequeñas y medianas empresas demuestren capacidad de pago. Según León, Sánchez y Jopen (2016):

[...] las empresas con mayores posibilidades de acceso a servicios financieros serán aquellas que puedan brindar pruebas de la viabilidad de sus proyectos, solvencia financiera, historia crediticia y garantías a fin de demostrar su capacidad y disposición de repago. Al revés, la carencia de estos elementos limitará el acceso de las empresas a servicios financieros (p. 10).

Es importante mencionar que el motivo por el cual las MYPES enfrentan problemas de liquidez se debe a que la toma de decisiones se lleva a cabo en función de las necesidades inmediatas. En este sentido, tienen como principal objetivo obtener ingresos para poder cubrir los gastos operativos del momento, por lo que no cuentan con una planificación de recursos monetarios para realizar inversiones de capital ni desarrollar nuevos proyectos, lo cual es fundamental para su expansión en el mercado (López & Salazar, 2008).

Además, estos autores postulan que el problema de la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro textil confecciones de Gamarra, es el financiamiento desde el inicio del

emprendimiento, así como la necesidad de capital de trabajo por ausencia de liquidez, adquisición de activos fijos o expansión de sus actividades. De esa manera, para que los empresarios consigan préstamos deben cumplir con las exigencias de las instituciones financieras, en caso contrario recurrían a prestamistas informales (López & Salazar, 2008). Estas características son consideradas por las MYPES como barreras con las cuales lidian constantemente, no solo para obtener un crecimiento local, sino también internacional.

Para realizar un análisis más detallado acerca del entorno en donde operan los casos de estudio, el siguiente apartado consiste en un análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

## **2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del sector textil-confecciones de Gamarra**

Para analizar el sector textil-confecciones de Gamarra se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas desarrollado por Michael Porter (1991). Este modelo es una herramienta estratégica que permite analizar el entorno competitivo donde se desenvuelven los tres casos de estudio, que, por ser una muestra homogénea, se analiza en conjunto.

Cabe resaltar que, debido a que la presente investigación tiene como objetivo conocer los factores que inciden en la exportación de MYPES de la industria de prendas de vestir, se desarrolla el análisis de Porter enfocado en dicha actividad, este incluye: el poder de negociación de los clientes, poder de negociación con proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Para analizar el nivel de cada fuerza, se indica el rango en el que se encuentra: bajo, medio y alto.



## 2.1. Poder de negociación de los clientes

Es importante mencionar que los clientes de las MYPES que están insertas en el comercio exterior realizan transacciones comerciales entre empresas que también se dedican a la comercialización de prendas de vestir; es decir, aplican el comercio business to business (B2B).

En ese sentido, el poder de negociación de los clientes es alto debido a que el cliente es quien contacta a la empresa gracias a las ferias y concursos internacionales promovidos por el Estado (Infantes, comunicación personal, 2018); esto significa que, si el cliente no toma contacto con el fabricante de prendas de vestir, este último no tendría a quién ofrecer sus productos en el mercado exterior, y por ende no realizaría actividades de exportación. Cuando ambas partes logran entablar negociaciones, quien establece las condiciones de la prenda es el cliente; si el cliente no cumple con ciertos parámetros solicitados, la empresa se quedará sin clientes a los cuales puede ofrecer sus productos (La Torre, comunicación personal, 2018).

## 2.2. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con el análisis realizado, el poder de negociación de los proveedores de las MYPES textiles de Gamarra es bajo. Esto se debe a que hay una gran variedad de proveedores en el Emporio Comercial de Gamarra que ofrece alternativas similares en cuanto a elementos utilizados para la fabricación de prendas de vestir. Además, el fácil acceso a distintos proveedores y la corta distancia entre cada uno de ellos permite que puedan ofrecer sus productos a precios más competitivos.

A continuación, a modo de resumen, en la tabla 6 se presentan la lista de los principales proveedores textiles ubicados en Gamarra.

**Tabla 7: Relación de proveedores textiles ubicados en Gamarra**

Nombre de la empresa	Descripción
FATEXCO	Empresa dedicada a la fabricación de telas de tejido de punto en algodón.
CAMILA TEXTIL	Dedicada a la distribución de telas importadas y nacionales.
TEXTIL IERISA S.A.	Empresa dedicada a la venta de telas al por mayor y menor.
ACRILANAS	Empresa peruana especializada en el hilado acrílico de la más alta calidad.
MÁQUINAS TEJEDORAS CAMFIVE	Líderes en maquinaria textil de alta tecnología.
COTTAGE	Telas para ropa de bebé.
HILOS M&M	Ofrece hilos de calidad importados para la industria de la confección.
FIBRACOTTON	Dedicada a la comercialización de tejido de punto 100% algodón.
TEXTILANDIA	Dedicada a producción y comercialización de telas de tejido punto 100% algodón peruano.

**Tabla 7: Relación de proveedores textiles ubicados en Gamarra (continuación)**

Nombre de la empresa	Descripción
ESTUDIO CONTABLE SAENZ	Ofrece servicios contables.
PALMERA TRADING	Se dedica a realizar envíos de mercadería con destino a Colombia.
FOSSO & COMPANY	Dedicada a la fabricación de tela de tejido punto.
INSUMOS TEXTILES VELOZ	Distribuidor de hilos de costura, cierres, pega-pega y elástico para la industria de la confección.
MÁQUINAS BAC SF	Empresa especializada en la fabricación de maquinarias neumáticas.

Fuente: Directorio de Proveedores de la Industria Textil (2018)

Así, se puede evidenciar que existe una gran cantidad de proveedores de elementos utilizados en la producción de prendas de vestir; esto es, telas, insumos, avíos, maquinarias, transporte, estampado, tecnología y asesoría de profesionales. En ese sentido, tal como se menciona anteriormente, el poder de negociación por parte de los proveedores es bajo debido a que existe una gran gama de alternativas que los micro y pequeños empresarios que se dedican a la exportación de prendas de vestir, pueden escoger.

### **2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La amenaza de nuevos competidores es alta. Esto se debe a que las instituciones públicas, como el Ministerio de Producción, dirigen sus esfuerzos para que las micro y pequeñas empresas sean más competitivas en el mercado internacional. Existen cifras que demuestran que desde el año 2012, un total de 6 mil 789 emprendedores han participado en cinco ediciones del concurso Gamarra Produce, una cifra notable, considerando que las empresas deben pasar por un riguroso proceso de selección en el que se evalúa la originalidad, creatividad y calidad, precisión en la elaboración del molde y los respectivos escalados, corte y confección de la prenda, diseño, conocimientos técnicos y costos productivos de la elaboración de una prenda (PRODUCE, 2016).

Esta amenaza se reduce cuando se observa que hay una variedad de mercados extranjeros a los cuales las MYPES pueden orientar su mercadería. El país más destacado para dirigir las exportaciones es Estados Unidos, seguido de países de Europa y países limítrofes tales como Bolivia, Ecuador y Colombia (Infantes, comunicación personal, 2018). Sin embargo, si se considera que en estos países se compite con empresas locales o incluso empresas extranjeras, la amenaza de nuevos competidores aumenta todavía más, sobre todo cuando se trata de competidores provenientes de China, Bangladesh o Vietman, debido a que sus bajos costos de producción se reflejan en precios bajos de la mercadería ofrecida (Fernández, comunicación personal, 2018).

#### **2.4. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que la industria textil-confecciones, a nivel global, se ha modernizado y rehabilitado. Esto se refleja en que en dicha industria está surgiendo una nueva tendencia en el uso de elementos para la elaboración de prendas de vestir; es decir, actualmente no solo se está utilizando el algodón, el tocuyo y otras telas como el tangüis, sino que a estas mismas telas se les está aplicando nuevas tecnologías con la finalidad de volverlas resistentes a determinadas circunstancias (Castillo, 2008).

Lo mencionado anteriormente se puede evidenciar a través del siguiente ejemplo: las MYPES de Suecia han aprendido a responder a las demandas que están surgiendo en el mundo, con tecnologías y estructuras empresariales efectivas, tales como las prendas de vestir resistentes al calor, a la electricidad, etc. (Castillo, 2008). Ante este escenario, los elementos que actualmente utilizan las MYPES de Gamarra para la elaboración de las prendas de vestir que ofrecen al mercado internacional puede no cumplir con las expectativas del cliente o tendencias del mercado global.

#### **2.5. Rivalidad entre los competidores**

En el sector textil-confecciones, la rivalidad entre los competidores es alta cuando los productos se orientan al mercado interno; sin embargo, cuando se trata de productos que se orientan al mercado externo, la rivalidad se reduce debido a que existe una baja participación de MYPES ubicadas en Gamarra que se dedican a la exportación de prendas de vestir, así lo constata el INEI (2017), el cual indica que solo el 6.4% de estas MYPES han realizado actividades de exportación.

A pesar de ello, en las ferias y concursos internacionales hay una gran variedad de empresas que compiten entre sí para ser los favoritos del cliente externo, este último tiene un abanico de empresas que ofrecen calidad, creatividad en el diseño y grado de innovación, de las cuales una de ellas es elegida para iniciar la negociación comercial.

Además, cabe resaltar que el modelo utilizado por algunas empresas de Gamarra que se dedican a la exportación es la confección de ropa a maquila; es decir, la producción y confección se realiza en el país de origen sin colocar la marca de la empresa con la finalidad de que la empresa del mercado de destino coloque su marca en la prenda, puesto que los clientes tienen conocimiento de la marca (Poma, comunicación personal, 2018).

Con este análisis se ha podido evidenciar que la influencia en cada una de ellas puede afectar de manera positiva o negativa a la organización. A continuación, se mostrará el mapeo de

actores para identificar qué agentes fomentan y/o limitan el comercio exterior de las MYPES de Gamarra que se dedican a la comercialización de prendas de vestir.

### **3. Mapa de actores**

A lo largo de la revisión bibliográfica se ha podido observar distintas entidades públicas y privadas que han fomentado y/o limitado las exportaciones de las MYPES. Según Henríquez (2009), las instituciones públicas o privadas que fomentan las exportaciones se caracterizan por brindar apoyo a las micro y pequeñas empresas a través de asesorías, programas, capacitaciones, conferencias acerca de prácticas aduaneras, préstamos de libre interés; es decir, impulsan el crecimiento de dichas empresas tratando de incrementar la participación de ellas en los mercados globales a través de concursos internacionales, aprovechando los acuerdos comerciales que mantienen con otros países. Así, por ejemplo, las instituciones que fomentan las exportaciones son las cámaras de comercio, las asociaciones exportadoras, los ministerios relacionados al comercio exterior y las oficinas comerciales de exportación.

Por su parte, Orlandi (2008) menciona que, las instituciones que limitan las exportaciones de las MYPES se caracterizan por imponer regulaciones burocráticas, barreras arancelarias, requerimientos complejos en temas de calidad y conformidad para las exportaciones, altos costos en sistemas de calidad, dificultad en los procesos de certificación, inadecuada información a los empresarios exportadores, dificultades para facilitar créditos bancarios y ausencia de orientación comercial internacional. Así, por ejemplo, podemos identificar que las organizaciones que limitan las exportaciones son los bancos, las cajas municipales y las superintendencias.

Para establecer un acuerdo entre ambas partes, lo que se debe buscar es el diálogo entre las organizaciones y/o instituciones involucradas para proponer soluciones en beneficio de la mayoría.

A continuación, a modo de resumen, la tabla 6 detalla la relación entre las entidades más relevantes para las MYPES de la industria de la vestimenta del Emporio Comercial de Gamarra. Estas entidades están divididas en gremios empresariales, fuentes de información, entidades de promoción de comercio exterior y organismos públicos nacionales.

**Figura 19: Entidades más relevantes para las MYPES de la industria de la vestimenta del Emporio Comercial de Gamarra**

<b>Gremios empresariales</b>	Asociación de Exportadores (ADEX)	Gremio conformado por empresas grandes, medianas y pequeñas que brinda capacitaciones especializadas en comercio y negocios internacionales a las empresas del sector exportador.
	Cámara de Comercio de Lima (CCL)	Asociación civil sin fines de lucro con representatividad nacional e internacional en la cual se agrupan personas naturales y jurídicas dedicadas al comercio, la producción y los servicios. Por ejemplo, la CCL facilita los certificados de origen con las empresas de Gamarra que deseen exportar prendas de vestir.
	Confederación Nacional de Instituciones empresariales privadas (CONFIEP)	Institución que representa la actividad empresarial del Perú a nivel nacional e internacional en busca de promover el empresariado privado orientado al bienestar de los ciudadanos en el Perú de manera transparente.
	Sociedad Nacional de Industrias (SNI) - Comité Textil y Confecciones	Organización privada que brinda asesoría en importaciones y exportaciones, con el aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio (TLC), normas de origen para textiles y confecciones, participación en ferias y eventos internacionales.
<b>Fuentes de información</b>	Organización Mundial de Aduanas (OMA)	Entidad intergubernamental reconocida internacionalmente como un centro mundial de prácticas aduaneras
	Organización Mundial del Comercio (OMC)	Es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países con el objetivo de ayudar a los exportadores.
	<i>International Trade Centre (ITC)</i>	Se preocupa por mejorar el éxito exportador de las pequeñas empresas de países en vías de desarrollo como el Perú. Asimismo, brinda colaboración, soluciones sostenibles y fomenta el comercio internacional.
<b>Entidades de Promoción de Comercio Exterior</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)	Encargada de ofrecer asistencia a los países más desfavorecidos al proveerles préstamos de libre interés.

**Figura 19: Entidades más relevantes para las MYPES de la industria de la vestimenta del Emporio Comercial de Gamarra**

Organismos Públicos Nacionales Organismos Públicos Nacionales	Banco Central de Reserva del Perú (BCR)	Encargada de regular la moneda, el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales de las Naciones Unidas y emitir billetes y monedas.
	PROMPERÚ	Entidad dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, la cual tiene como misión liderar la promoción del producto e imagen turística del Perú como destino privilegiado, contribuyendo para su desarrollo, así también, facilita información a los micro empresarios que buscan oportunidades para la exportación de sus productos.
	Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX)	Portal de las Naciones Unidas que proporciona QUÉ? a la comunidad empresarial, específicamente a los exportadores peruanos. Además, brinda información actualizada y clasificada para fortalecer e integrar sus negocios al mundo.
	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)	Institución pública descentralizada del sector economía y finanzas, dotada de personería jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía económica. Tiene como fin administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos internos con excepción de los municipales, así como proponer y participar en la reglamentación de las normas tributarias.
	Oficina Comercial de Exportación Regional (OCER)	Es una iniciativa del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el cual, a través de una plataforma, las empresas pueden encontrar información de comercio exterior con la finalidad de desarrollar una oferta de servicios para las micro, pequeñas y medianas empresas articulando capacitación y asistencia técnica.
	Red Global de Exportaciones	Web especializada en brindar capacitaciones y consultoría en negocios internacionales.

Este mapa de actores tiene la finalidad de mostrar que existen entidades públicas y privadas que se preocupan y regularizan las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas. Algunas de dichas instituciones se encuentran ubicadas cerca del distrito de La Victoria o en Gamarra. Es importante recalcar que las instituciones apoyan la exportación de las MYPES porque saben que son oportunidades comerciales (Jaramillo, 2006).

#### **4. Acuerdos Comerciales**

Un acuerdo comercial es un convenio bilateral o multilateral entre Estados con la finalidad de adaptar los intereses de cada una de las partes y fortalecer el intercambio comercial (Poma, comunicación personal, 2018).

Por ejemplo, el Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que se suscribe entre dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. Asimismo, este tratado incorpora información de acceso a nuevos mercados, aspectos normativos relacionados al comercio, propiedad intelectual, inversiones, políticas de competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, asuntos laborales, mecanismos de defensa comercial, regulaciones medioambientales y soluciones de controversias (Poma, comunicación personal, 2018). Cabe resaltar que los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, tienen carácter de perpetuidad.

Como parte de una estrategia comercial, los TLC buscan consolidar mercados para los productos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva que a su vez genere empleo (La Torre, comunicación personal, 2018). La experiencia muestra que los países que se han desarrollado durante los últimos años son aquellos que se han incorporado exitosamente en el comercio internacional, ampliando de esa manera el tamaño de los mercados para las empresas (Díaz, 2011).

Dentro de las ventajas del Tratado de Libre Comercio están los aspectos de tipo comercial y los mecanismos de defensa comercial. Dentro de las desventajas, para ciertos productos podría mencionarse que tendrían que tomar medidas adecuadas para impulsar su competitividad o incentivar sus actividades para un mayor potencial de crecimiento (León, 2013).

Dentro de los principales acuerdos comerciales vigentes en el Perú se pueden señalar los siguientes:

##### **4.1. Acuerdos Regionales**

La Comunidad Andina (CAN) es una organización conformada por cuatro países, Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú. Su objetivo es alcanzar un desarrollo total, equilibrado y

autónomo, con la proyección hacia a una integración sudamericana y latinoamericana. Asimismo, busca establecer una zona de libre comercio entre los países del CAN con el fin de no establecer gravámenes ni restricciones que afecten las exportaciones (Comunidad Andina, 2017).

En cambio, el Mercado Común del Sur (Mercosur-Perú) es un vínculo aduanero conformado por Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile, Bolivia, Ecuador, Argentina y Colombia. El objetivo es establecer un marco jurídico e institucional de cooperación y circulación de bienes y servicios mediante la diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias (Gago, 2014).

#### **4.2. Acuerdos Multilaterales**

La Organización Mundial de Comercio (OMC) es un foro de negociación en el cual se analizan las normas que rigen el comercio en los países de todo el mundo; éste brinda facilidades para las importaciones y exportaciones que las empresas del Perú realizan con otros países (OMC, 2018).

Por su lado, el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) tiene la finalidad de aprovechar la creciente interdependencia de las economías de la región. Asimismo, pretende fomentar un crecimiento económico inclusivo, reformador y sustentable (Chang, 2005).

#### **4.3. Acuerdos Comerciales Bilaterales**

Este tipo de pacto o convenio se establece entre dos o más partes. Al igual que los acuerdos anteriores implican un compromiso y obligación recíproca en la que las partes gozan de beneficios financieros, tributarios y políticos, generando que ambas partes dinamicen sus operaciones comerciales (Chan, 2016). Los acuerdos comerciales mencionados líneas arriba han sido creados para que las empresas del Perú aprovechen los beneficios que brindan cada uno de ellos.

A modo de resumen de este acápite, se pueden apreciar los Acuerdos Comerciales Vigentes del Perú en el anexo G.



## **5. Consideración para las MYPES antes de exportar**

En este acápite se presentan algunos términos pertinentes a considerar al momento de la exportación. Por ejemplo, según León (2013), los documentos relacionados son los comerciales (factura comercial, lista de empaque, certificados), los de transporte (contratos entre el exportador y el transportista) y los de seguro.

La factura comercial es un escrito emitido por el vendedor a cargo del comprador en el cual se detalla la información de la mercancía, precio y condición de venta (incoterms), nombres completos y direcciones de las partes involucradas. El certificado de inspección comúnmente es realizado por un organismo independiente y con reputación conocida. Asimismo, verifica que la calidad, la cantidad o las especificaciones de la mercancía coincidan con las del contrato de compraventa (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2017).

En cambio, el certificado de origen es aquel usualmente emitido por una Cámara de Comercio local que detalla el país en el que se ha producido o transformado la mercancía. Por ejemplo, puede ser exigido para las exportaciones de países en vías de desarrollo que se favorecen de un régimen arancelario preferencial (PROMPERU, 2017).

Respecto a la lista de empaque, en ésta se describen las características de la mercancía, tales como peso, volumen, contenido y embalaje. El documento de transporte es aquel que ratifica el embarque de la mercadería concediendo la posesión y propiedad al portador de esta y sin el cual no se puede retirar la mercadería en destino. El documento de transporte marítimo es el conocimiento de embarque o Bill of Lading (B/L), el de transporte aéreo es la guía aérea o Airway Bill (AWB), y el de transporte terrestre es la carta porte. Finalmente, el certificado de seguro es el que acredita el tipo y el importe de cobertura del seguro (PROMPERU, 2017).

## **6. Análisis de los casos de estudio**

En este acápite se describe cada uno de los casos de estudio y se realiza un análisis interno individual que involucra fortalezas y debilidades, así como un análisis externo que incluye oportunidades y amenazas. Por tratarse de empresas con características similares, pertenecientes a un mismo sector (textil-confecciones), solo se realizó un análisis externo, pues se entiende que tanto las oportunidades como las amenazas afectan a todas las empresas.

### **6.1. Descripción de la Empresa: CORPORACIÓN STEALTH S.A.C**

La Corporación Stealth es una MYPE textil dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir para caballeros que se encuentra ubicada en el Emporio Comercial de Gamarra. La empresa fue fundada por Neil Michael Cachay Díaz el 26 de junio del año 2003 y

realiza actividades de exportación desde el año 2015, es decir, desde hace tres años hasta la actualidad (Cachay, comunicación personal, 2018).

En palabras de Neil Cachay, la visión de su empresa es “ser un referente de gestión efectiva, transparente y eficiente a nivel local, mejorando la rentabilidad de sus productos en el mercado donde se desenvuelve” (2018). Respecto a la misión, ésta es una marca que ofrece confort, estilo y diseño orientados a un estilo de vida en libertad para lo cual realiza esfuerzos constantes por mejorar la calidad y aspecto de sus productos (Díaz, comunicación personal, 2018).

Respecto a los usuarios de Corporación Stealth, estos son varones pertenecientes a una clase media emergente, cuyas edades oscilan entre los dieciocho y cuarenta, quienes buscan prendas urbanas a la moda y de buena calidad.

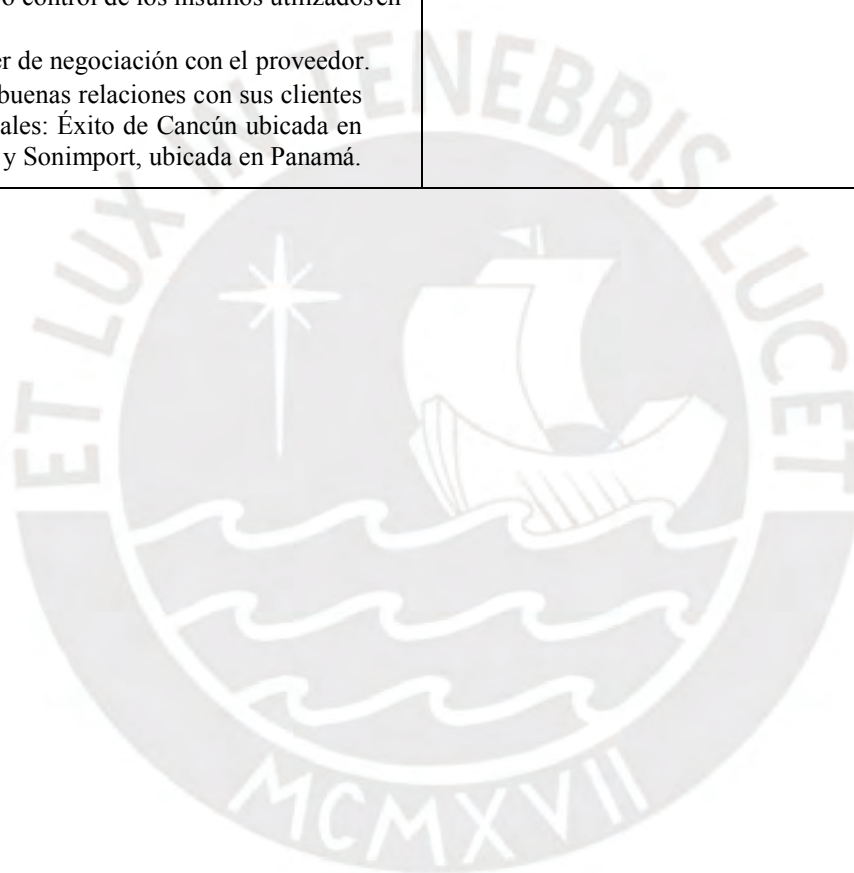
En relación con las ventas internacionales, estas representan el 10% de las ventas totales, la frecuencia de exportación es trimestral y las prendas no son enviadas con marca de la empresa, si no con la marca del cliente que solicita el pedido. El precio de las prendas que se exportan es de \$11 dólares. El cliente es una empresa que atiende una demanda de jóvenes cuyas edades oscilan entre los veinticinco y treinta y cinco años, razón por la cual la producción para el mercado externo difiere de la producción local. Las prendas principalmente ofrecidas son cardigans, polos con cuello camisero y polos tops en colores preferentemente sobrios. Finalmente, para las ventas internacionales se utiliza la misma proporción de algodón y microfibra que en las ventas locales (Yesenia Infantes, comunicación personal, 2018).

Respecto a las ventas orientadas al mercado local, para estas ventas utiliza como componente principal el algodón pima a un 65% y 35% de microfibra, con la finalidad de atender a un público de gusto refinado y exigente por el buen vestir (Neil Cachay, 23 de junio, comunicación personal, 2018).

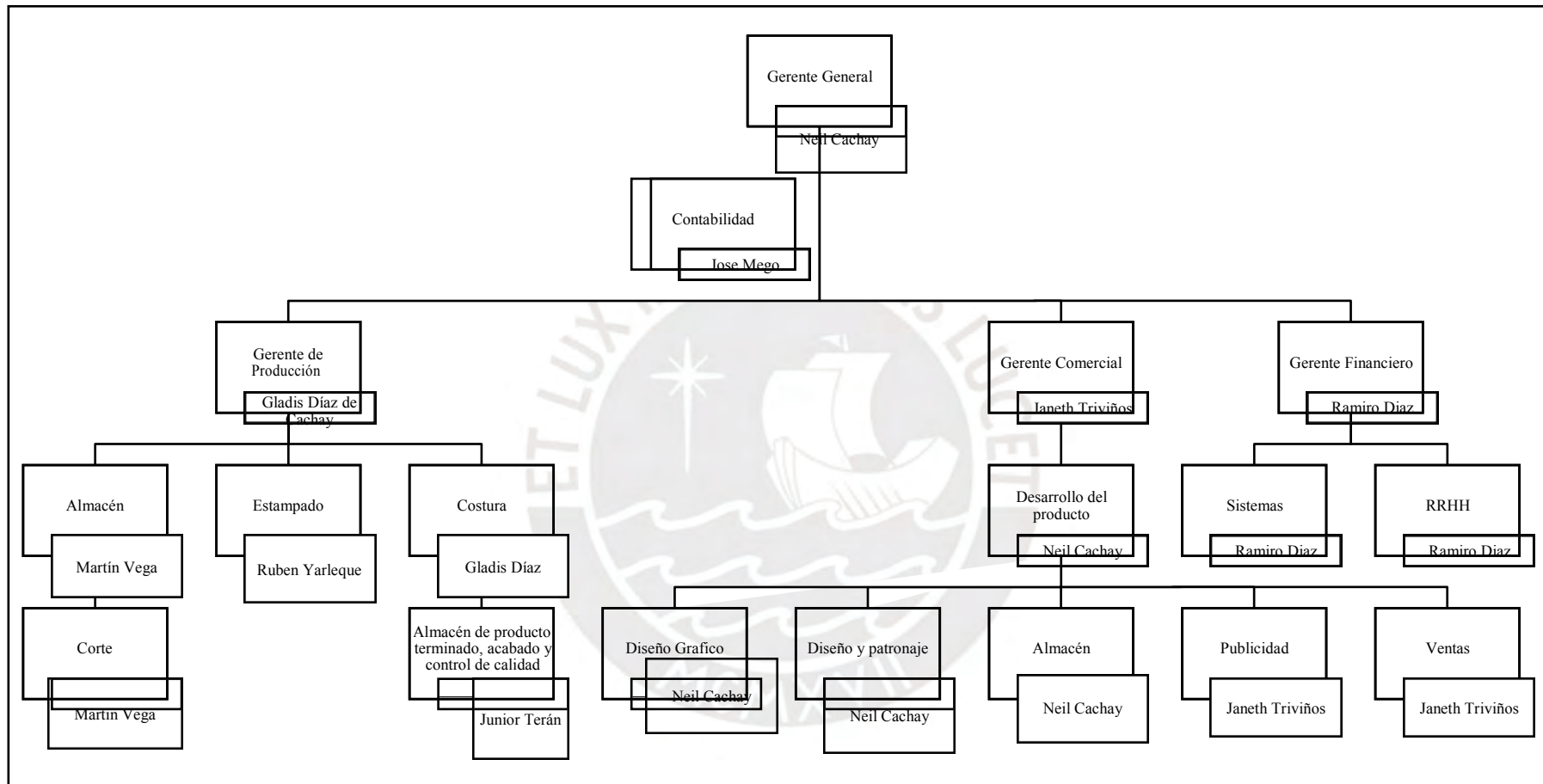
A continuación, para profundizar con mayor detalle, la tabla 8 muestra el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de Stealth, de acuerdo con la información obtenida en las entrevistas exploratorias.

**Tabla 8: Análisis interno de la Empresa: CORPORACIÓN STEALTH S.A.C.**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener una marca registrada y posicionada en el mercado local.</li> <li>-Estar ubicada en el Emporio Comercial de Gamarra, un lugar de elevado movimiento comercial.</li> <li>-Mantiene una cartera de clientes grande gracias a su permanencia en el mercado desde el año 2003.</li> <li>-Conocimiento técnico-práctico en el desarrollo del producto gracias al fundador de Stealth: Neil Cachay.</li> <li>- Exhaustivo control de los insumos utilizados en el proceso</li> <li>- Alto poder de negociación con el proveedor.</li> <li>-Mantiene buenas relaciones con sus clientes internacionales: Éxito de Cancún ubicada en Costa Rica y Sonimport, ubicada en Panamá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad instalada inadecuada para responder a pedidos de compra en volúmenes grandes, lo cual genera inflexibilidad de producción para adaptarse a los pedidos del mercado internacional.</li> <li>-No contar con un Plan de Marketing sofisticado.</li> <li>-No contar con colaboradores comprometidos con la misión y visión de la empresa, el personal operativo es rotativo.</li> <li>-No disponer de tecnología apropiada para el desarrollo</li> </ul>



**Figura 20: Organigrama de la empresa Corporación Stealth**



## **6.2. Descripción de la Empresa: NEVIH PLUS SIZE**

Nevih Plus Size es una marca peruana que tiene más de diez años de experiencia en el sector textil-confecciones a nivel nacional y desde hace tres años cuenta con experiencia a nivel internacional. Las tiendas de Nevih están ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra.

Nevih Plus Size es una microempresa familiar fundada por la emprendedora Sonia Tovar y su hija Katia Vílchez. La empresa Nevih es especialista en elaborar prendas de vestir para damas, tales como blusas, vestidos, faldas, capris y jeans en tallas large (L), extra large (XL), extra extra large (XXL) y extra extra extra large (XXXL) para mujeres curvy jóvenes, cuyas edades oscilan entre los veinte y veinticinco años (comunicación personal, 15 de marzo, 2018).

Actualmente, la empresa cuenta con diez trabajadores, quienes se encuentran distribuidos en las áreas de corte, ventas, desarrollo del producto y control de calidad, el cual se puede observar en el organigrama de la empresa en el anexo X. Cabe mencionar que las ventas anuales en el 2016 fueron de aproximadamente \$12,000 dólares, y en el 2017 las ventas anuales fueron de \$20,000 dólares anuales, de los cuales solo el 10% correspondió a las exportaciones que realizó la empresa. El precio de las prendas que se exportan oscila entre \$12 y \$13 dólares (comunicación personal, 15 de marzo, 2018).

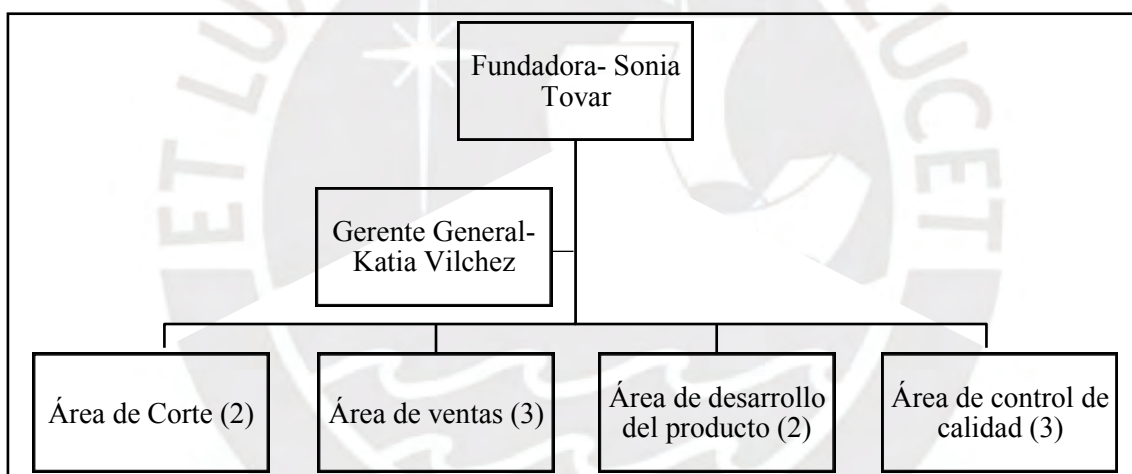
En el año 2016 inició su proceso de internacionalización, con lo cual comenzaron a exportar sus productos a Nueva York, Estados Unidos, y solo lo hacen una vez al año. A este cliente lo contactaron en la Feria Perú Moda en la que participaron y fueron unas de las empresas ganadoras. En consecuencia, Nevih se encuentra en el 10% de las empresas que llevan entre dos y tres años en el mercado norteamericano (comunicación personal, 15 de marzo, 2018).

A continuación, la Tabla 8 muestra el análisis interno de acuerdo con la información obtenida en las entrevistas exploratorias.

**Tabla 9: Análisis interno de la Empresa: NEVIH PLUS SIZE**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en el sector textil-confecciones en ventas de prendas de vestir de talla grande (<i>plus size</i>) a mayoristas y minoristas.</li> <li>- La materia prima que utiliza en la elaboración de sus prendas son con algodón pima a un 90%, lo que representa un alto nivel de calidad.</li> <li>- Control acerca de sus estrategias de gestión debido a que se encarga del proceso de producción y comercialización.</li> <li>- Maneja redes sociales como Facebook e Instagram para ofrecer sus productos y recibir consultas/sugerencias: contacto con el cliente.</li> <li>- Maneja su propia página web, donde figura la historia de Nevih, los productos que ofrecen, los insumos que utilizan y las ofertas vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportan a un solo país: EE. UU.</li> <li>- La frecuencia de las exportaciones es de una vez al año.</li> <li>- Falta de profesionalismo y mano de obra calificada para el área de confección y producción de prendas.</li> <li>- La única profesional del negocio es Katia Vilchez, lo cual impide el crecimiento de una manera más acelerada.</li> <li>- Es una empresa familiar, por lo que llevan los problemas familiares al negocio, afectando el clima laboral.</li> <li>- No cuentan con buena calificación crediticia por atraso en pago de deudas, lo cual les impide tener acceso al financiamiento.</li> <li>- No proponen colecciones de prendas de vestir, solo exportan prendas básicas.</li> </ul>

**Figura 21: Organigrama de la Empresa Nevih Plus**



### 6.3. Descripción de la Empresa: PIJAMAS ROZZÉ LATINA

Rozzé Latina es una MYPE textil ubicada en el Emporio Comercial de Gamarra y se dedica a la producción y comercialización de pijamas para caballeros, damas, niños y niñas. Fue fundada por Amalia Chipana en el 2009, año en que inició sus ventas al mercado nacional, y, desde el año 2014, realiza actividades de exportación.

De acuerdo con la fundadora, la misión de la empresa consiste en: “producir y comercializar pijamas y ropa cómoda de excelente calidad, con estilos y diseños sofisticados y divertidos que brindan bienestar y comodidad a damas, caballeros y niños”; la frase que acompaña esta actividad es “Diseños únicos para personas únicas”. Para sustentar la misión, Rozzé Latina cuenta con un equipo de colaboradores comprometidos con el mejoramiento continuo, el

conocimiento, la innovación y altos niveles de servicio al cliente (comunicación personal, 28 de junio, 2018).

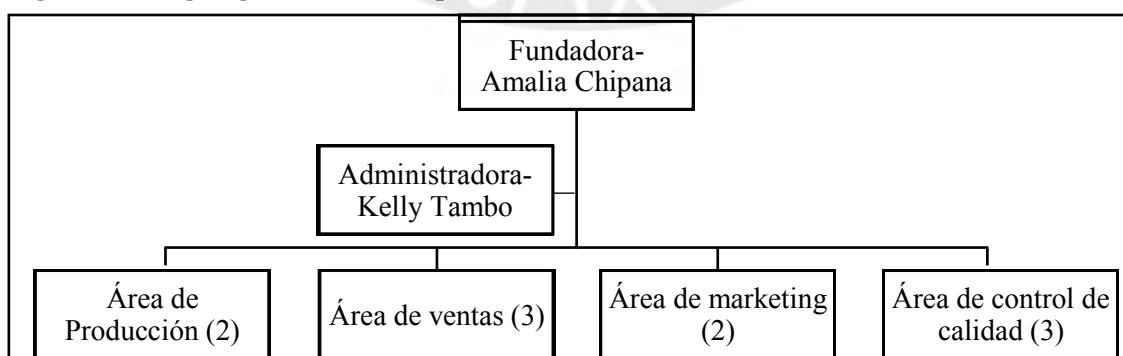
Por su parte, la administradora de la empresa, Kelly Tambo, indicó que Pijamas Rozzé Latina “se dedica al diseño, producción y comercialización de pijamas de alta calidad y diseños exclusivos. Además de ser sinónimo de innovación y moda en cuanto a texturas, colores y diseños”. Respecto al mercado local, enfoca sus productos al segmento caballeros, damas, niños y niñas. Respecto al mercado internacional, atiende a países como Bolivia y Reino Unido, en donde también se enfoca en los mismos segmentos (Tambo, comunicación personal, 2018).

Actualmente la empresa cuenta con diez colaboradores, y son tres personas quienes manejan la información referente a las exportaciones: Amalia Chipana, gerente general; Kelly Tambo, administrador; y, Rosa Chauca, gerente de operaciones (Chipana, comunicación personal, 2018).

**Tabla 10: Análisis interno de la Empresa: PIJAMAS ROZZÉ LATINA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especializada en prendas de descanso para toda la familia (damas, caballeros, niños y niñas).</li> <li>- Uso de algodón pima al 100%.</li> <li>- Posee una sucursal en Bolivia, lo cual les permite vender con marca propia: Rozzé Latina.</li> <li>- Realizan <i>delivery</i> a sus clientes locales.</li> <li>- Realizan ventas al por mayor.</li> <li>- Utilizan el <i>WhatsApp</i> para concretar pedidos, lo cual hace que la venta se realice de manera rápida y sencilla.</li> <li>- Manejan su propia página web, donde muestra un catálogo de sus productos.</li> <li>- Mantiene su página de Facebook actualizada.</li> <li>- Todos sus productos poseen códigos, lo cual facilita su ubicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La página web no muestra contenido suficiente acerca de la empresa.</li> <li>- Su página de <i>Instagram</i> no se encuentra actualizada.</li> <li>- Amalia Chipana no delega funciones por falta de confianza.</li> </ul>

**Figura 22: Organigrama de la Empresa Rozzé Latina**



Por otro lado, respecto al análisis externo de las tres MYPES en conjunto, se halló que presentan similitudes en cuanto a ciertas características referentes a la identificación de oportunidades y amenazas de las empresas descritas anteriormente. La tabla 10 muestra el análisis externo.

**Tabla 11: Análisis externo de las empresas: Corporación Stealth, Nevih Plus Size y Pijamas Rozzé Latina**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afinidad social, cultural y étnica con los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN): Bolivia, Colombia y Ecuador.</li> <li>- Libre de aranceles en los países que mantienen acuerdos comerciales con el Perú.</li> <li>- Alcance a la tecnología por acuerdos comerciales con países asiáticos (APEC).</li> <li>- Participación en diversas ferias de talla internacional donde pueden mostrar la creatividad, calidad e innovación de sus productos en el mercado exterior.</li> <li>- Posibilidad de destacarse como lo mejores confeccionistas en el mercado al cual se dirigen.</li> <li>- Aprovechamiento de las capacitaciones y asesorías de importantes instituciones públicas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo o el Ministerio de Producción), quienes se preocupan en impulsar las ventas de micro y pequeñas empresas en el exterior.</li> <li>- Implementar en el negocio las ventas online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipo de cambio, pues las transacciones con el extranjero se realizan en dólares.</li> <li>- Inestabilidad política.</li> <li>- Alto nivel de competencia en el sector textil-confecciones por prendas de segunda mano, prendas de dudosa procedencia o prendas de China.</li> <li>- Mano de obra tecnicada cada vez más escasa.</li> <li>- Participación de nuevos competidores en ferias, concursos y capacitaciones propiciadas por el Estado, con la finalidad de insertarse en el mercado exterior.</li> <li>- Amenaza de la competencia de aquellas empresas que se dedican a las mismas actividades económicas en el mercado externo.</li> </ul>

En este capítulo se analizó el contexto en el cual se desenvuelven los tres sujetos de estudio. Este hace referencia al Emporio Comercial de Gamarra, un espacio de gran movimiento comercial principalmente relacionado a la industria textil, confecciones y de moda.

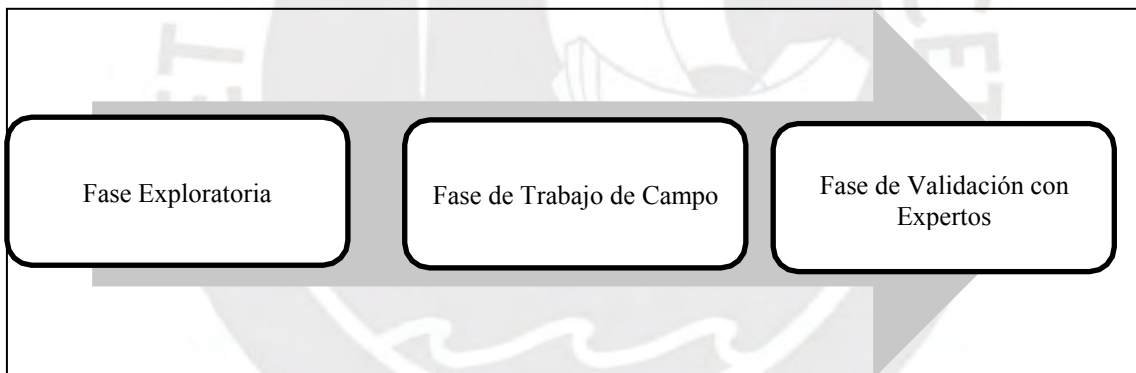


## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a lo largo del trabajo de campo. Este acápite está estructurado en tres divisiones. La primera división incluye las entrevistas exploratorias, estas entrevistas fueron aplicadas a seis expertos en base a su opinión y experiencia; así como al gerente general de cada caso de estudio, tomando como base para la presentación de los resultados el modelo referencial. Es importante resaltar que, a partir de ahí, el desarrollo de los siguientes apartados es bajo el modelo referencial construido, para una mejor comprensión y orden de los resultados.

La segunda división incluye la sistematización y el análisis de los factores que inciden en la exportación de los casos tres casos de estudio: Corporación Stealth, Nevih Plus Size, Pijamas Rozzé Latina y, finalmente, la tercera división incluye la sistematización y análisis de las entrevistas de validación a cinco expertos en el tema. A continuación, a modo de resumen, se puede observar la figura 20, la que muestra la secuencia metodológica pertinente para esta investigación.

**Figura 23: Secuencia metodológica para los hallazgos y análisis de resultados**



### 1. Entrevistas exploratorias (sistematización y análisis)

Con el propósito de acercarnos al fenómeno de estudio, realizamos entrevistas exploratorias dirigidas a expertos en la materia para validar aspectos teóricos y también, con los gerentes de tres empresas que están inmersas en procesos de exportación. El total de entrevistas exploratorias realizadas fueron nueve, de las cuales tres a los casos de estudio y seis se realizaron a expertos.

En cuanto a las entrevistas exploratorias realizadas a los empresarios de las MYPES textiles exportadoras, tuvieron como objetivo lograr un primer acercamiento real a la situación actual de dichas empresas y, de esa manera, poder realizar un levantamiento de información relacionado con la exportación. Este proceso no fue sencillo, pues ciertas MYPES tuvieron un

alto grado de desconfianza al comentar sobre sus procesos, sus ganancias, sus exportaciones, nombres de clientes en el exterior, etc.

A pesar de ello, tres empresas dieron su consentimiento, siendo estas los casos de estudio de la presente investigación. La tabla 12 muestra el listado de MYPES que aceptaron participar en el estudio y compartieron información sobre sus empresas.

**Tabla 12: Entrevistas exploratorias a los casos de estudio**

ENTREVISTAS EXPLORATORIAS			
NOMBRE DE LA MYPE	ENTREVISTADO	CARGO	FECHA
STEALTH	Neil Cachay	Gerente General	22/03/2018
NEVIH	Kathia Vilchez	Gerente General	15/03/2018
ROZZÉ LATINA	Amalia Chipana	Gerente General	24/05/2018

## 1.1. Entrevistas exploratorias Parte I: Acercamiento a MYPES

### 1.1.1. Entrevista exploratoria: Corporación Steath

Respecto a los factores externos, el Sr. Neil cree los que han incido en sus exportaciones ha sido el aporte de PROMPERÚ en relación a sus exportaciones ya que esa institución les brinda herramientas que facilitan las actividades de exportación. Por ejemplo, manifiesta que Exporta Fácil es una herramienta sencilla y fiable que han utilizado, pues fue creada para promover las exportaciones, asimismo, esta herramienta les brinda soporte en su proceso de internacionalización mediante el apoyo de SERPOST (comunicación personal, 22 de marzo, de 2018).

Como segundo factor externo el Sr. Neil menciona a la competencia desleal en Gamarra. Esto es entendido como el dumping de precios: práctica comercial que consiste en vender los productos a precios inferiores al costo de producción con la finalidad de apropiarse del mercado. Un ejemplo de ello es la venta de prendas de vestir para hombres de procedencia china y asiática a un precio inferior. Esta praxis genera que el mercado en el cual se desenvuelve la empresa Stealth busque orientarse a nuevos mercados donde se valore la calidad de sus productos a través de una mejora en los precios de venta (comunicación personal, 22 de marzo, 2018).

Finalmente, otro factor externo que el Sr. Neil menciona son los concursos que promueven las exportaciones, por ejemplo, Gamarra Produce o Perú Moda les ha permitido medir su competitividad empresarial frente a otras MYPES, ya que las bases para estos concursos fueron la evaluación de creatividad, diseños diferenciales, originalidad, combinación de texturas, aplicación de tendencias mundiales y, lo más importante, es que tuvieron sus primeras negociaciones con los clientes internacionales.

Sobre las características del fundador, el Sr. Neil considera que la principal característica que le ha permitido exportar desde el 2015 es que puso en práctica los conocimientos obtenidos en la Universidad Nacional Mayor de Marcos, además de sus conocimientos en el aprendizaje empírico, asimismo, él ha reforzado dichos conocimientos con otros estudios técnicos como los cursos de capacitación promovidos por Cámara de Comercio de Lima (CCL), Oficina Comercial de Exportación Regional (OCER) y Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), lo cual ha incrementado su crecimiento paulatinamente en el mercado local e internacional.

En cuanto a los principales factores internos, el Sr. Neil menciona que ellos ponen bastante énfasis en el diseño de sus prendas pues considera que una manera de diferenciarse de la competencia es la renovación constante de sus diseños de acuerdo a la temporada y tendencias de moda. Asimismo, con el transcurso de los años han renovado maquinarias más modernas para agilizar sus procesos. Otro factor interno que el Sr. Neil cree que ha incidido en sus exportaciones ha sido el ambiente laboral en el cual trabajan ya que la empresa orienta a sus operarios para que asistan a las capacitaciones y aprendan nuevas técnicas de corte, molde y confección.

Finalmente, un factor interno que el Sr. Neil considera estaría limitando sus exportaciones es su capacidad de producción ya que su taller es pequeño y en oportunidades han tenido temor de negociar con más clientes internacionales o superar las cantidades de pedido que vienen manejando.

### ***1.1.2. Entrevista exploratoria: Nevih Plus Size***

Respecto a condiciones de la demanda, Nevih señala que el cliente internacional es muy estricto al solicitar su mercadería. Todo ello ha llevado a Nevih a plantear una estrategia para satisfacer a cabalidad las necesidades de su cliente internacional a través del envío de muestras de prendas al inicio de las relaciones comerciales.

Asimismo, en el primer acercamiento a la empresa, Katia Vilchez, gerente general, afirmó que una de los factores que tiene que enfrentar es la informalidad. Al respecto menciona que alrededor de la galería donde se ubica Nevih es posible encontrar ambulantes que ofrecen prendas a precios con los cuales no es posible competir.

A diferencia de años anteriores, las ventas anuales han disminuido. Esto se debe a dos razones: la informalidad y el incremento de tiendas en Gamarra. Asimismo, menciona que este retroceso en ventas lo enfrentan varias empresas en Gamarra.

Según Katia Vilchez, los procesos aduaneros son complicados y requieren de una inversión de dinero significativo. El trámite aduanero requiere de algunos conocimientos técnico

en esta materia que Katia no maneja, así que opta por contratar a una persona que se encargue de realizar los trámites y seguros que esta actividad implica.

La participación en los programas de exportación han sido decisivos para el inicio de sus actividades de exportación; sin embargo, Katia Vilchez menciona que antes de iniciar dichas actividades recibieron pedidos de clientes de Nueva York, quienes algunas vez fueron a visitar su tienda en Gamarra.

La fundadora de Nevih, Sonia Tovar, tiene estudios hasta el nivel secundario. Sus conocimientos en el negocio se debe a que ella proviene de una familia que ha trabajado en este rubro. Asimismo su socio y actual esposo también había trabajado en el rubro textil, quien contribuyó al crecimiento de la empresa. A diferencia de Katia Vilchez, quien ha estudiado una carrera técnica de diseño de modas y gestión de comercio exterior, lo cual considera que es un factor importante para la sostenibilidad de la empresa Nevih y para su incursión en actividades de exportación.

Se considera como otro factor que incide en las exportaciones de Nevih la falta de profesionalización; al respecto Katia considera que contar con personas con mayores conocimientos técnicos ayudaría en su negocio, específicamente en el área de corte y confección.

Otra característica es la importancia de innovar en los productos. Nevih considera que siempre está a la vanguardia de los catálogos de moda y que ello es insumo para las modificaciones de las prendas ofrecidas al mercado. Otra manera de innovar de Nevih es realizar visitas a las tiendas de Retail y tomar algunos modelos como referencias para sus prendas.

En cuanto a la innovación en procesos, Nevih tiene varios años en el mercado ofreciendo prendas plus Size así que conoce muy bien su trabajo; sin embargo, siempre han tenido algunos problemas al modelar las tallas de sus prendas. Las tallas no siempre son las mismas en cada producción realizada. Esta situación ha tenido que variar para las exportaciones, lo cual ha requerido mayor estandarización en sus prendas.

Hasta la actualidad los pedidos no han superado la capacidad de operación y señalan que de ser así este sería un gran limitante para sus actividades de operación. La estrategia cuando el pedido supere la capacidad productiva es el de tercerizar todos los procesos productivos y Nevih se encargaría del control de calidad.

Respecto a las facilidades de crédito, la MYPE considera que las tasas ofrecidas por el banco son elevadas y que el trámite que este requiere es burocrático. En el año 2017 intentaron pedir un préstamo para pagar una deuda; sin embargo, este fue denegado lo cual complicó mucho

su situación en ese momento, pues se trataba de una deuda que debía pagarse de manera urgente quedando mal con un proveedor de tela importante.

Nevih considera que la diferencia de su marca respecto al resto se debe a los años de experiencia en el mercado y en el rubro al que pertenece. Asimismo, se considera como especialista en el trabajo con la tela Deinm y cuidadoso con los acabados de sus prendas.

### ***1.1.3. Entrevista exploratoria: Pijamas Rozzé Latina***

En la entrevista exploratoria que se realizó a la empresa Pijamas Rozzé Latina, la Sra. Amalia menciona que dentro de los factores externos que ella cree que estarían incidiendo en sus exportaciones están: la competencia de otras empresas dentro del mercado de pijamas, los contactos en el exterior y la difusión de los programas del gobierno que fomentan la internacionalización.

La alta competencia en el mercado de pijamas de Gamarra ha ido creciendo en los últimos años, lo que significó para la Sra. Amalia tener que buscar nuevos mercados de destino en donde pueda vender sus productos, ya que la coyuntura económica en Gamarra estaba afectando sus ventas, es decir, la informalidad de otras empresas era cada vez más evidente, que incluso copiaban los modelos de las pijamas que vendían en la empresa de la Sra. Amalia; por lo cual, tuvo que poner mayor énfasis en la calidad de sus prendas, y buscar nuevas formas y lugares donde podría vender sus productos.

Asimismo, los primeros contactos en el exterior de la Sra. Amalia están relacionados con los viajes que realizó para tener un mayor acercamiento a clientes potenciales, sin embargo, se dio cuenta que por sus propios medios era complicado concretar negociaciones. Por lo tanto, cuando se enteró de diversas ferias y concursos, Gamarra Produce o Perú Moda, que fomentaban la internacionalización de las empresas de Gamarra, fue a pedir asesorías a la Cámara de Comercio de Lima (CCL). A partir de ese momento, la empresa Pijamas Rozzé Latina tuvo la oportunidad de expandirse a otros mercados como Bolivia ya que a través de su participación en dichas ferias y concursos internacionales pudo exhibir su oferta exportable. Usualmente, asisten los representantes de moda más influyentes del mundo. En ese sentido, la Sra. Amalia menciona que “la Feria Internacional de Santa Cruz en Bolivia 2015 le permitió identificar compradores internacionales” (comunicación personal, 24 de mayo, 2018). Incluso, aquel logro le permitió establecer una sucursal comercial en Bolivia con la finalidad de posicionar su marca. Por lo tanto, la difusión de esos programas considera que han sido importantes para que actualmente se encuentre exportando.

Sobre las características del fundador, la Sra. Amalia señala que “yo no he tenido estudios superiores en una universidad pero sí he llevado cursos en IPAE sobre administración de empresas

y cursos relacionados con la moda, lo cual me ha permitido mejorar mis habilidad como emprendedora en el sector de diseño y confecciones” (comunicación personal, 24 de mayo, 2018). En ese sentido, considera que la formación ha sido relevante para las exportaciones de su empresa pues no solo es importante el conocimiento empírico sino también teórico. Asimismo, otra característica relevante es que no ha sido adversa al riesgo, sino por el contrario, “yo he asumido retos y me atreví a entrar al mundo de las exportaciones y para ello necesite idear estrategias comerciales aunque aún sé que debo mejorar mis diseños” (comunicación personal, 24 de mayo, 2018). Por ejemplo, uno de los primeros riesgos que asumió fue tomar la decisión de exportar, en sus palabras menciona que “fue una etapa de incertidumbre porque en su momento desconocíamos todos los temas que implicaba una exportación” (comunicación personas, 24 de mayo, 2018).

Dentro de los factores internos, los diseños que la empresa brinda, en palabras de la Sra. Amalia indica que “nos preocupamos por producir pijamas acorde a la moda pero también buscamos la comodidad en dichas prendas” (comunicación personas, 24 de mayo, 2018). Es decir, la gerente general nos indicó que la empresa sí realiza innovaciones constantes para evitar que la competencia copie sus modelos; sin embargo, no ha podido patentar sus diseños en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

(Indecopi) porque los costos son elevados. Por otro lado, a pesar de que el taller de sus confecciones es pequeño, la empresa en los últimos años ha logrado la mejora en sus procesos, y actualmente, cada prenda tenga un código que la identifique, la empresa ha podido renovar algunas máquinas de corte y confección, y ha podido estandarizar los proceso de moldes, trazos y corte de tela.

Con respecto a la capacidad operativa de la empresa, la Sra. Amalia menciona lo siguiente: “saber manejar nuestra capacidad operativa ha sido clave para sus exportaciones ya que le ha permitido establecer mejores negociaciones con sus clientes en el exterior” (comunicación personas, 24 de mayo, 2018). En otras palabras, tener conocimiento de las cantidades que pueden producir por día en su taller les ha servido para saber manejar los pedidos internacionales.

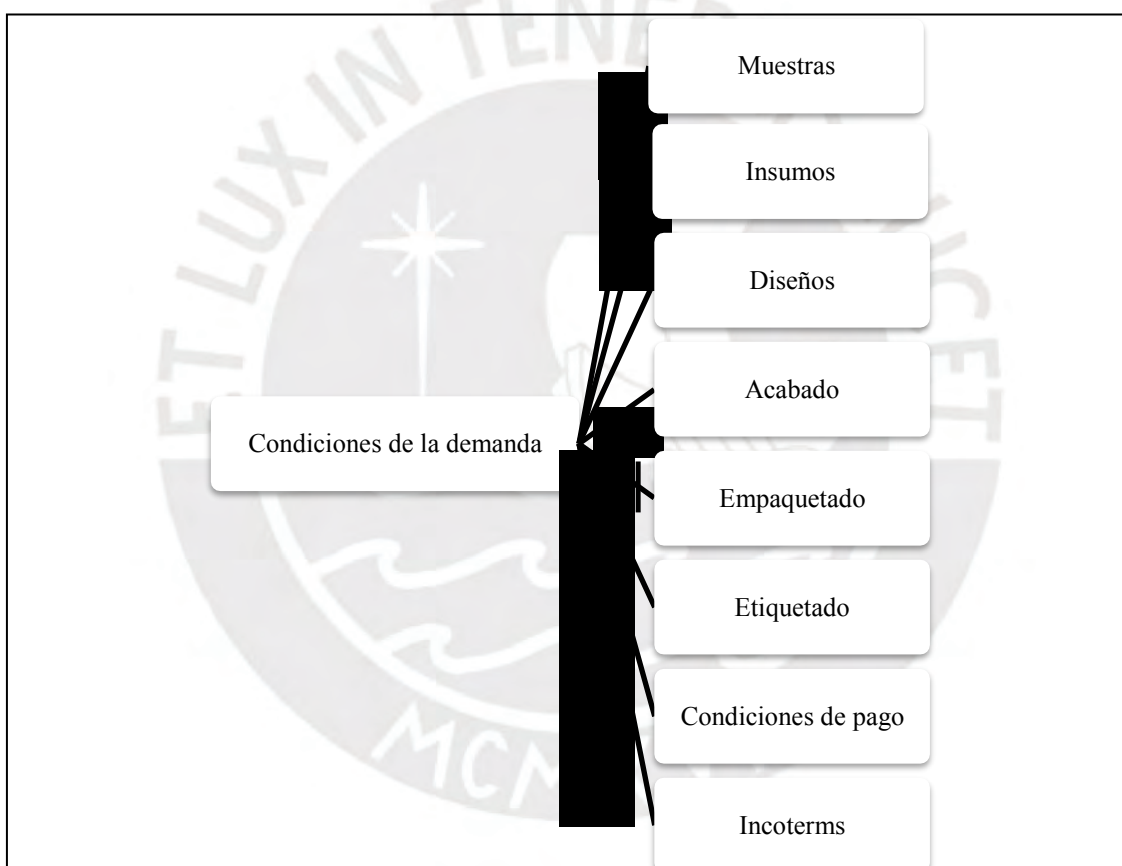
Como último factor interno relevante para sus exportaciones ha sido el manejo de marketing, es decir, la Sr. Amalia considera que “desde la creación de su página web hasta sus redes sociales en Facebook nos ha permitido tener un acercamiento con nuestros clientes, porque respondemos dudas, aceptamos pedidos y publicamos nuestros prendas con la finalidad de tener mayores ventas” (comunicación personal, 24 de mayo, 2018).

A manera de síntesis, de la información que se pudo obtener de las entrevistas exploratorias a los casos de estudio, resaltan dos puntos claves para las tres MYPES. Por un lado,

han participado en programas, concursos y ferias internacionales promovidas por el Gobierno y pudieron tener un primer acercamiento con clientes potenciales en el exterior. Si bien es cierto, estos concursos no garantizan que se concreten las negociaciones, pero sirvieron como puente para acercar a las empresas de Gamarra con clientes internacionales (Cachay, comunicación personal, 2018).

Por otro lado, se identificaron las condiciones de la demanda internacional como el aspecto más relevante debido a que el cliente externo tiene ocho especificaciones, las cuales se presentan en la figura 21. No obstante, en el siguiente apartado se explican los hallazgos obtenidos en cada empresa en relación con la exportación.

**Figura 24: Especificaciones de las condiciones de la demanda**



## 1.2. Entrevistas exploratorias parte II: Validación de factores

La tabla 13 muestra la lista de los expertos entrevistados, el nombre de la institución a la cual pertenecen, sus cargos y la fecha de entrevista.

**Tabla 13: Listado de entrevistas a expertos**

ENTREVISTAS EXPLORATORIAS
---------------------------

<b>NOMBRE</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>
Yessenia Infantes	PROMPERÚ	Especialista del departamento Industria de la Vestimenta y Decoración	16/03/2018
Lizzette Córdor	PROMPERÚ	Especialista del departamento Industria de la Vestimenta y Decoración	29/03/2018
Alonso Calmet	OCER	Asistente del coordinador de la Oficina Comercial de Exportación Regional-Gamarra	03/04/2018
Rómulo Fernández	COMPYMEP	Presidente del Consejo de organizaciones de la micro, pequeña y mediana empresa del Perú	05/04/2018
Humberto Machaca	ASODEX	Presidente Ejecutivo de la Asociación de exportadores de Gamarra	20/04/2018
Jerry Poma	ADEX	Consultor Senior en exportaciones	23/04/2018

Las entrevistas exploratorias son un primer acercamiento a la realidad que enfrentan las tres MYPES de Gamarra en relación a la exportación de prendas de vestir en base a la experiencia de cada entrevistado.

Para la presentación de los hallazgos obtenidos mediante las entrevistas, se opta por desarrollar los temas de acuerdo a la división del modelo referencial: factores externos, características del fundador y factores internos con el fin de mantener la información de forma estructurada. A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos por cada experto.

La experta Yesenia Infantes menciona tres aspectos principales: factores externos, características del fundador y factores internos comunicación personal, 16 de marzo, 2018). Respecto a los factores externos, el apoyo de las instituciones públicas y privadas, tales como los gremios empresariales, entidades de promoción de comercio exterior, PROMPERÚ, OCER, entre otros actores, desarrollan soluciones integrales de apoyo a las empresas con potencial exportador en vestimenta. Yesenia menciona que PROMPERÚ brinda recursos y herramientas para que las empresas fortalezcan su competitividad en el mercado internacional a través de la herramienta Ruta Exportadora, la cual consta de cuatro fases: orientación e información sobre exportaciones e internacionalización empresarial, capacitación sobre comercio internacional, asistencia empresarial en gestión de exportaciones y, promoción y contacto con compradores internacionales que permita ampliar la cartera de clientes a los mercados más importantes (Infantes, comunicación personal, 2018).

El segundo aspecto es la competencia desleal en el mercado local. Esto es entendido como el dumping de precios: práctica comercial que consiste en vender los productos a precios inferiores al costo de producción con la finalidad de apropiarse del mercado. Según Berrios (2013), el dumping corresponde a una acción desleal que proveedores extranjeros y hace que se genere un margen diferencial entre el Valor Normal y el Precio de Exportación. Un ejemplo de



ello es la venta de prendas de vestir de procedencia china y asiática. Esta praxis genera que el mercado en el cual se desenvuelven las MYPES de Gamarra busque orientarse a nuevos mercados donde se valore la calidad de sus productos a través de una mejora en los precios de venta (Infantes, comunicación personal, 2018).

Sobre las características del fundador, Infantes (comunicación personal, 2018) dice que la principal característica del empresario gamarrino es que basa sus conocimientos en el aprendizaje empírico y, normalmente, no refuerza estos conocimientos con estudios técnicos, lo cual retrasa su crecimiento en el mercado local e internacional. Por este motivo, menciona que el empresario debe desarrollar capacidades como el manejo de idiomas para ampliar las exportaciones a países como EE. UU., otros países de Europa, donde la cultura es diferente y las coordinaciones y negociaciones implican una adecuada comunicación.

Así también, en algunos empresarios de Gamarra hay una ausencia de conocimientos en marketing digital y branding reflejado en la carencia de páginas web o redes sociales que hagan conocida su marca y productos, esto se fundamenta en que piensan que realizar actividades de marketing es una pérdida de tiempo y dinero. Estas percepciones se modifican cuando reciben capacitaciones respecto a temas de imagen corporativa (Infantes, comunicación personal, 2018).

En cuanto a los principales factores internos, se menciona la gestión financiera de las MYPES textiles de Gamarra y las ventajas competitivas que poseen. Sobre el primer aspecto, la gestión financiera de las MYPES opina que la falta de disciplina en el manejo de los recursos financieros de la empresa impide una adecuada contabilidad de los ingresos y egresos que podrían conllevar a dificultades para obtener beneficios financieros. Por ejemplo, la falta de registros contables, fiscales y operativos merman la confianza de los bancos hacia dichas empresas al momento que solicitan acceso a créditos, razón por la cual les aplican tasas de interés elevadas.

Otro factor interno importante para las exportaciones son las ventajas competitivas con las que deben contar las MYPES textiles exportadoras de Gamarra. Estas ventajas se entienden como la capacidad de una empresa para resaltar frente a otra empresa a través de técnicas, como por ejemplo la constante modernización tecnológica de sus plantas procesadoras, talleres, especialización en gestión logística de los empresarios, gestión comercial, entre otros (Infantes, comunicación personal, 2018).

En segundo lugar, Lizzette Córdor, también especialista del departamento de Industria de la Vestimenta y Decoración de PROMPERÚ coincide con Infantes en que el apoyo del gobierno es uno de los principales factores que incide en la exportación de las MYPES (comunicación personal, 29 de marzo, de 2018).

Respecto a los factores externos, Córdor señala que el aporte de PROMPERÚ en relación a las exportaciones se refleja en las herramientas que facilitan las actividades de exportación del emprendedor de Gamarra. Manifiesta que Exporta Fácil es una herramienta sencilla y fiable creada para promover las exportaciones de las empresas del Perú y brindar soporte a las empresas en su proceso de internacionalización mediante el apoyo de SUNAT y SERPOST (comunicación personal, 29 de marzo, de 2018).

Así, PROMPERÚ ofrece asesoría técnica en gestión del comercio exterior y una guía que indica los siete pasos para la exportación: formalización, estudio de mercado, perfil del producto, promoción del producto, contacto comercial, trámite de aduanas y embarque al exterior. Adicional a ello, PROMPERÚ ofrece una Red de Inteligencia Comercial, un programa cuyo fin es que las empresas exportadoras puedan aprovechar las oportunidades que se les presenta en el mercado internacional. Asimismo, tiene un correo electrónico donde atiende consultas respecto a requisitos de acceso al mercado objetivo. Así mismo, la entrevistada señala que MINCETUR tiene una red de oficinas comerciales de Perú en el extranjero y una página web que contiene toda la información acerca de dónde se encuentran ubicadas dichas oficinas y qué tipo de información provee.

También afirma que algunas MYPES participan de dichas actividades y que, a partir de ello, obtienen negociaciones con potenciales clientes en el extranjero. Sin embargo, considera que, a pesar de estos esfuerzos, la mayoría de MYPES no se encuentra preparada para acceder a mercados externos debido a que no cumplen con requisitos indispensables para ofrecer su producto al mercado objetivo. Además, considera que la principal barrera que impide este paso hacia la internacionalización es la informalidad.

Otro factor que considera relevante es la competencia en precios contra prendas de las industrias de China, Turquía e Indonesia. Córdor indica que, ante la necesidad de sostenerse en el mercado, las empresas de Gamarra deciden incursionar en nuevos mercados. Asimismo, señala que los mercados deben ser mercados-nicho; es decir, mercados que realmente valoren la prenda y que se encuentren dispuestos a pagar un precio razonable por la calidad de la vestimenta. Menciona que esto último se puede obtener con el apoyo de los consejeros comerciales que trabajan en conjunto con la Red de Inteligencia Comercial ubicada en los países más importantes, tales como países de EE. UU. y Europa.

Sobre las características del fundador, Córdor indica que la mayoría de los emprendedores de Gamarra no cuentan con conocimientos en temas de comercio exterior, términos internacionales de comercio, legislación, e idiomas, materias indispensables para realizar actividades de exportación. Incluso menciona la dificultad que encuentran al momento de

realizar la estructuración de los costos de la empresa, por lo que no llegan a determinar de manera correcta el valor de venta de los productos exportados en valor Free on board (FOB) y Cost, insurance and freight (CIF); todo ello por la falta de conocimiento del fundador (comunicación personal, 29 de marzo, de 2018).

Por otro lado, indica que muchos de los empresarios de Gamarra demuestran una perspectiva negativa ante el uso del internet como herramienta para comercializar y promocionar sus productos; en ese sentido, consideran que mantener una página web no genera valor para la empresa. Por ello, Cándor considera que aún no se adaptan a los cambios del entorno, pues para ella, contar con una página web es una estrategia de posicionamiento y que genera confianza por medio de contenidos, artículos y fotografías publicadas en ella.

Asimismo, sugiere que el perfil de emprendedor, además de reunir conocimientos en materias indispensables como las señaladas anteriormente, incluye creatividad y capacidad innovadora, así como capacidad de negociación con actores del extranjero, visión de futuro y facilidad para tomar decisiones relacionadas a la internacionalización.

Por otro lado, considera como factores internos los temas relacionados a la gestión empresarial, pues señala que, con una correcta administración de recursos, gran parte de las empresas de Gamarra sería capaz de realizar actividades de exportación. Asimismo, resalta la importancia de preparar a la empresa antes de insertarse en el mercado internacional evaluando su capacidad productiva y determinando si se encuentra en condiciones de exportar. Para ello menciona el concepto de cultura desde una perspectiva económica, entendida a través de aspectos relacionados a la productividad, eficiencia y competitividad.

También señala la importancia de la imagen corporativa como parte de una estrategia de marketing para lograr diferenciarse de la competencia, así como el e-commerce como parte de una estrategia de comercio internacional que le permite a cualquier cliente el acceso a la oferta de la empresa. La imagen corporativa para las empresas que desean exportar es importante dentro de las estrategias de marketing y deberían de interiorizar para obtener mejores resultados en ventas, así como trabajar el posicionamiento de marca propia.

En tercer lugar, Alonso Calmet reconoce entre los factores externos el rol del Gobierno, los acuerdos comerciales y la informalidad (comunicación personal, 03 de abril, 2018).

Respecto al rol que cumple el gobierno, menciona las inversiones que éste realiza anualmente en ruedas de negocio, concursos, charlas y capacitaciones para impulsar las exportaciones de MYPES. Por ejemplo, instituciones públicas como la OCER se encargan de la difusión de dicha información en Gamarra ya que allí hay una alta concentración de empresas con

potencial exportador. La información se hace pública a través de varios canales como la página oficial de OCER, redes sociales, grupos de WhatsApp, envíos de información por email, etc. (comunicación personal, 03 de abril, 2018).

Otro factor del entorno externo son los acuerdos comerciales suscritos por el Perú, pues permiten acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. Asimismo, dichos acuerdos comerciales forman parte de una estrategia comercial que busca consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva a largo plazo que a su vez genere más empleos (comunicación personal, 03 de abril, 2018).

La informalidad es el tercer factor externo que incide en la exportación ya que la mayoría de MYPES no registran su exportación definitiva en SUNAT. Como resultado, se dificulta precisar el control de la cantidad de dichas empresas porque no se ve reflejado ni en los registros de la exportación simplificada a través del portal de SUNAT (comunicación personal, 03 de abril, 2018).

Por otro lado, menciona entre las características del empresario de Gamarra que son emprendedores creativos con un alto índice de exportación con calidad, aunque todavía con algunas falencias en la parte técnica, las que son difíciles de solucionar, aunque no imposibles. En adición, la mayoría de los fundadores gamarrinos que dirigen las empresas son mayores de 40 años, por lo que no son tan tecnológicos ni vanguardistas. Por ejemplo, en las charlas que realiza la OCER les aconsejan a los empresarios que publiquen contenido en la página web de la empresa o que contraten a un community manager, pero el empresario no responde a dichas recomendaciones al considerar como elevado el costo de este servicio.

Asimismo, el entrevistado caracteriza a los empresarios como usualmente conservadores y reacios a los cambios porque se quedan satisfechos con el dinero que ganan, el cual cubre los gastos para vivir, viendo, por otro lado, a las exportaciones como un gasto. En ese sentido, el experto indica que las características del fundador tienen que ver con la cultura de la generación X a la que pertenecen, pues son escépticos a los beneficios de las implementaciones tecnológicas en su empresa y las exportaciones.

Respecto a los principales factores internos que inciden en la exportación de estas empresas menciona la capacidad de producción, la gestión logística, técnicas de marketing y gestión comercial. El conocimiento y manejo de la capacidad de producción permite tener mejores negociaciones con los clientes internacionales. Respecto a la gestión logística, esta es importante para que las empresas tengan un manejo adecuado de sus inventarios, sea que exporten o no. Acerca de las técnicas de marketing, menciona el uso de redes sociales como Facebook o

Instagram, folletos, showrooms o el contrato de un influencer, quien es una persona con cierta credibilidad en moda y que posee elevada presencia en redes sociales, lo que ayuda a hacer la marca más conocida.

Finalmente, la gestión comercial es un factor interno importante para las MYPES de Gamarra debido a que es la relación de intercambio entre la empresa y el mercado nacional e internacional. Así, es parte esencial de su funcionamiento, pues quien cumple un adecuado manejo de técnicas comerciales mejora la imagen de la empresa y abre nuevos mercados.

En cuarto lugar, Rómulo Fernández, presidente de COMPYMEP, mencionó entre los factores externos el rol que cumple el Gobierno, el cual, si bien impulsa a las MYPES a orientar sus ventas al exterior a través de campañas de capacitaciones, conferencias y ferias, estas no llegan a generar impacto en los empresarios y, además, dichas actividades no cumplen un plan de mediano o largo plazo en donde intervenga el Gobierno Central, el Gobierno Local y el empresariado. Asimismo, indica que el Estado no se preocupa en establecer una hoja de ruta que guíe la competitividad de las MYPES (comunicación personal, 05 de abril, 2018).

Por otro lado, agrega que Gamarra es un área económica que se podría transformar en un cluster, pero la falta de apoyo gubernamental con políticas de estado definidas y el individualismo del empresario impiden convertir a Gamarra en un cluster ordenado que podría traer beneficios tales como la reducción de algunos sobrecostos básicos como la energía, el agua y la telefonía al aprovechar las economías de escala (Fernández, comunicación personal, 2018).

Sobre las características del fundador, el presidente de COMPYMEP realizó un diagnóstico en el que distingue las fortalezas y debilidades del empresario de Gamarra. Comparte que las fortalezas giran en torno a la capacidad emprendedora, la creatividad, el compromiso y la adaptabilidad a ciertos cambios dentro del contexto de Gamarra. Todo ello se ve reflejado en quienes empezaron su negocio en las calles de manera informal y que actualmente están construyendo galerías más modernas u otros que apuestan por generar ventas en el extranjero, en países como Brasil y Estados Unidos (Fernández, comunicación personal, 2018).

Por el contrario, una de las debilidades de estos empresarios es el individualismo y la falta de asociatividad empresarial, ambas características impiden formar una marca colectiva que permita que sean más competitivos a nivel internacional (Fernández, comunicación personal, 2018)

Finalmente, el experto mencionó entre los factores internos que la mayoría de los microempresarios de Gamarra tercerizan algunos procesos para ahorrar costos, lo cual le parece lógico al inicio debido a que algunas de dichas empresas tienen baja capacidad de producción.

Por ejemplo, la actividad de estampado de prendas de vestir es la que comúnmente se terceriza. Además, desde su experiencia, el experto no ha visto que exista una adecuada optimización de dichas empresas en sus procesos para hacerse más competitivos o que tengan ventajas sobre otros países. Es más, menciona que el porcentaje de las MYPES que sí han podido lograr trabajar al límite de su capacidad instalada y aprovechar las economías de escala es bajo (Fernández, comunicación personal, 2018).

En quinto lugar, Humberto Machaca, presidente ejecutivo de la Asociación de exportadores de Gamarra mencionó como principales factores externos la limpieza y seguridad, los cuales considera vitales para atraer clientes extranjeros a Gamarra. El representante del gremio exportador de Gamarra señala que los dirigentes y empresarios se encuentran en constante lucha por promover políticas respecto a estos factores, pero que el Gobierno ejecutivo es quien tiene el poder para realizar cambios (comunicación personal, 20 de abril, 2018).

Respecto a los TLC, la perspectiva del experto es que favorecen a grandes empresas, mas no a las pequeñas; tal es el caso del Tratado de Libre Comercio firmado con China que ha favorecido el ingreso de prendas a costos frente a los cuales a los empresarios gamarrinos les es imposible competir. Para Machaca, esta situación se refleja en la disminución de visitantes al Emporio Comercial de Gamarra (comunicación personal, 20 de abril, 2018).

Otro aspecto que señaló el experto es la rigurosidad para ingresar a mercados internacionales. En el caso del mercado ecuatoriano, en el 2014 hubo problemas relacionados al certificado de reconocimiento, asimismo, las duras regulaciones de las exportaciones a Brasil detuvieron las exportaciones en los últimos años mientras que Venezuela fue uno de los mercados más accesibles para las exportaciones hasta antes de su crisis política (comunicación personal, 20 de abril, 2018).

La informalidad fue otro de los factores mencionados por el experto, quien considera que el principal promotor de la informalidad es el mismo Gobierno por complicar sus actividades. Un ejemplo de ello es la fiscalización de SUNAT para el pago de tributos, pues “los fiscalizadores de SUNAT buscan la manera de aumentar el cobro de tributos a través de auditorías que tienen esta finalidad” (comunicación personal, 20 de abril, 2018).

En cuanto a las características del fundador, el experto considera que una de las características más relevantes del empresario exportador de Gamarra es que este cuente con capacidades técnicas que le permitan sostener las exportaciones. Para ello, sugiere que los empresarios inviertan en capacitaciones periódicas o que participen en capacitaciones gratuitas que ofrece el Estado. Asimismo, describe al empresario gamarrino como una persona “perseverante, luchadora, optimista y hábil para generar dinero”. Agrega además que durante el

tiempo que tiene trabajando en Gamarra como empresario y presidente de ASODEX, ha sido testigo de la tenacidad de los empresarios gamarrinos para enfrentar crisis como la disminución de las ventas de los últimos años (comunicación personal, 20 de abril, 2018).

Finalmente, respecto a los factores internos, menciona la competitividad, innovación e investigación como los principales. El primer factor es entendido por el experto como aquellas ventajas de posicionamiento de las MYPES en una ubicación privilegiada en el mercado local e internacional para competir con sus pares. Sobre el segundo, menciona que las MYPES de Gamarra no cuentan con suficientes recursos para desarrollar innovaciones y, en su lugar, lo que hacen es copiar diseños de las tiendas por departamento y agregarle nuevos elementos. Por último, la investigación es un factor que no desarrollan las MYPES por falta de recursos; sin embargo, lo considera como importante y que el Gobierno debería promover actividades de investigación en beneficio de las MYPES (comunicación personal, 20 de abril, 2018).

Por otro lado, Jerry Poma, consultor Senior en exportaciones de ADEX coincide con otros entrevistados en considerar como factores externos al Gobierno y la informalidad. Además, identifica uno más, la demanda, la cual considera como el principal factor externo. Sobre esta, explica que la demanda depende del cliente internacional, pues considera que lo más relevante son los requerimientos que imponen para comprar las prendas de vestir. El comprador internacional es quien finalmente decide si el producto es exportable o no. Asimismo, dicho cliente es quien determina el precio, los diseños, cantidades y modelos. De esta manera, afirma que el foco de la exportación de las MYPES textiles de Gamarra recae en lo que el cliente internacional desea; tal es así que incluso puede llevar a que estos pequeños empresarios rediseñan sus prendas de vestir para cumplir con dichas exigencias (comunicación personal, 23 de abril, 2018)

El Gobierno es señalado como otro factor externo ya que promueve capacitaciones y charlas en temas de exportación de manera gratuita, a las cuales el empresario puede asistir.

En cuanto a las características del fundador, el experto considera que el emprendedor gamarrino posee una gran imaginación y creatividad para el negocio de prendas de vestir. Asimismo, resalta que dichas personas busquen progresar y superarse. Sin embargo, menciona que aún existe un porcentaje de empresarios a quienes les cuesta cambiar de mentalidad porque no logran entender que la formalidad les podría facilitar acceso a créditos, a las exportaciones, bienestar y seguridad. Y, en cuanto al empresario exportador de Gamarra, considera que deberían capacitarse más en entender el proceso de exportación, pues demanda tiempo y dinero (comunicación personal, 23 de abril, 2018).

Respecto a los factores internos, el experto señaló que las MYPES exportadoras textiles se enfrentan a problemas frecuentes relacionados a su capacidad de producción. Una vez que estas MYPES se contactan con clientes internacionales y estos empiezan a hacer pedidos, los que aumentan año tras años, suelen llegar a un punto en el que operativamente no pueden responder a la demanda internacional. Entonces, lo que suelen hacer las MYPES es comprar activos para responder a la demanda incurriendo en un error común, pues cuando el cliente internacional deje de comprar a esta MYPE, la empresa se encontrará en problemas ya que no podría darle mayor uso a los activos que compró exclusivamente para responder a la demanda. Ante esta situación, el experto mencionó que la mejor solución es la de tercerizar la producción parcial o total y evitar descuidar las ventas locales (comunicación personal, 23 de abril, 2018).

Otro factor interno es la innovación respecto al producto, ya que las prendas de vestir están supeditadas a los requerimientos del cliente internacional. Respecto a los créditos financieros y la economía de escala, el experto menciona que, en su mayoría, las MYPES no se encuentran preparadas para exportar. Sucede entonces que cuando consiguen un cliente internacional, la empresa se enfrenta a problemas como el desconocimiento de un financiamiento pre-embarque, financiamiento post embarque o historial crediticio porque muchas de las MYPES son consideradas riesgosas por las entidades financiera. Esto puede complicar las decisiones de los empresarios cuando realizan exportaciones ya que a veces no cuentan con alternativas óptimas (comunicación personal, 23 de abril, 2018).

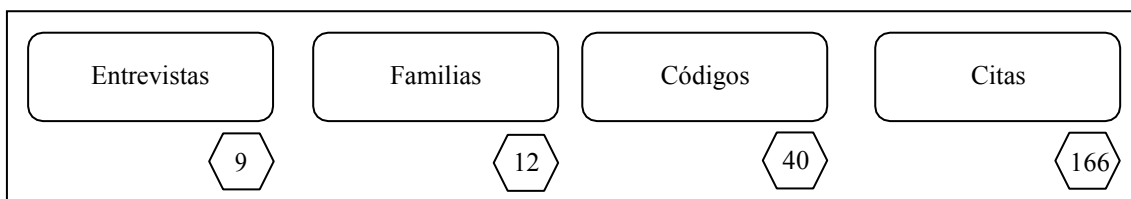
Es así como el experto considera que en este tipo de empresas la economía de escala debería ser una opción óptima para aprovechar la producción; sin embargo, este tipo de empresas tiene un cuidado especial en la fabricación de las prendas de vestir que serán exportadas. Por ello, no combinan la mercadería que es para venta local con la internacional.

## **2. Análisis de los factores en las entrevistas de los casos: Sistematización y análisis**

Para realizar el análisis de las entrevistas a los casos de estudio se siguieron los pasos mostrados en la figura 21. Se realizaron nueve entrevistas a los casos de estudio. Del total de las 9 entrevistas se seleccionaron 166 citas que fueron categorizadas en 40 códigos, que a su vez se agruparon en 12 familias de códigos. La frecuencia de citas encontradas por caso ordenadas por familia y la distribución de códigos identificados por familia se encuentran en el Anexo I y Anexo J, respectivamente.



**Figura 25: Pasos del estudio de caso**



El trabajo realizado consistió en un análisis individual de los casos en el programa ATLAS.ti y se hizo un análisis transversal por familia de códigos en Excel. Para realizar el análisis es necesario realizar algunas aclaraciones. En la siguiente tabla se pueden observar las entrevistas de campo que se realizaron a los miembros de cada empresa.

**Tabla 14: Listado de las entrevistas de campo**

Entrevistas		
Empresas	Nombre	Cargo
STEALTH	Neil Cachay	Fundador
STEALTH	Ramiro Díaz	Administrador
STEALTH	Gladys Cachay	Jefe de operaciones
NEVIH	Sonia Tovar	Fundador
NEVIH	Kathia Vilchez	Administrador
NEVIH	Nestor Vilchez	Jefe de operaciones
Rozzé Latina	Amalia Chipana	Fundador
Rozzé Latina	Kelly Tambo	Administrador
Rozzé Latina	Rosa Chauca	Jefe de operaciones

Se obtuvo la información de las entrevistas realizadas a los casos A, B y C en el trabajo de campo. En primer lugar, se describen y explican los factores hallados en cada empresa. En segundo lugar, se valida la información de hallazgos con expertos en el tema de exportaciones.

El análisis individual consiste en un estudio sobre los factores externos, características del fundador y factores internos que influyen en la realización de actividades de exportación en los tres sujetos de estudio: Stealth, Nevih y Rozzé Latina. Es importante recordar que los participantes de las entrevistas fueron el fundador, el administrador y el jefe de operaciones de cada empresa, quienes guardan relación directa con el negocio.

A continuación, el análisis inicia con la empresa Stealth, seguida por la empresa Nevih y finalmente se realiza el análisis de la empresa Rozzé Latina. Aquí también, se opta por desarrollar los temas de acuerdo a la división del modelo referencial: factores externos, características del fundador y factores internos con el fin de mantener la información de forma estructurada.

## **2.1. Análisis individual del caso: Corporación Stealth S.A.**

Respecto a los factores externos, se identifica que las condiciones de la demanda incluye dos etapas: la pre-exportación y la exportación. En la pre-exportación, las muestras son enviadas por medio de fotos, catálogo virtual y envíos en físico, dependiendo de la solicitud del cliente internacional. Las muestras enviadas son confeccionadas en base a una revisión de las tendencias en moda masculina. Stealth revisa dos plataformas de moda; la primera es la página web de Inexmoda, organización que ofrece a las empresas un Sistema Moda completo, en el que se muestra un portafolio de diseños de prendas y servicios para la competitividad en el mercado global. La segunda es Formerly Worth Global Style Network (WGSN), un software líder mundial que anticipa dos años de tendencias de moda, la cual es consultada por el Sr. Neil una vez al mes en la oficina OCER ubicada en Gamarra.

Sobre la muestra se encontró que existe una relación con los insumos, el diseño y acabados de prendas de vestir debido a que todo tiene que mantener sintonía con las exigencias del cliente internacional. La utilización de insumos hace referencia al algodón pima, microfibra y avíos (botones, cierres, etc.) con los cuales confeccionan las prendas. El jefe de operaciones menciona que el porcentaje de algodón en las prendas es de 65% y el 35% restante es microfibra, lo cual permite que la prenda no tenga pliegues y se adapte a la forma del cuerpo.

En la etapa de exportación, se tiene en cuenta el diseño de las prendas para la exportación, la empresa tiene en cuenta cuatro atributos que son el target, la temporada, colores y tallas. El Sr. Neil Cachay menciona que “para las exportaciones normalmente se elaboran entre 15 a 20 diseños, de los cuales el cliente internacional tiende a escoger entre 7 a 12 diseños” (comunicación personal, 23 de junio, 2018). Para la elaboración de los diseños se realiza una revisión previa de catálogos internacionales de prendas para caballeros. Cabe resaltar que el pedido por cada diseño se encuentra en un rango de 300 a 400 prendas.

La temporada está relacionada al clima de sus países de destino, por ejemplo, para las exportaciones a Costa Rica se tiene en cuenta los meses de verano e invierno. Los polos manga cero o manga corta son exportados a inicios de noviembre hasta fines de abril. En cambio, los polos manga larga y cardiganes son exportados entre los meses de mayo y septiembre. Para el caso de Panamá, entre los meses de diciembre y febrero se envían prendas de invierno y el resto del año se envía prendas de verano. Para los países de Ecuador y Bolivia todo el año envían solo polos de manga corta. Los colores de las prendas que exportan son sobrios y actualmente elaboran tallas small, medium, large y extra large, esto último es relevante de mencionar pues anteriormente se exportaban únicamente tallas estándar.

Respecto a la negociación, esta es entendida como la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de llegar a un acuerdo (Depre, 1987). En la empresa Stealth, se evidenció que la negociación inicia con la orden de compra y con ello proyectan cuánta materia prima necesitan para la producción del pedido. Luego, la empresa espera obtenerla en el menor tiempo posible y empezar así a estructurar sus tiempos para la fabricación y envío de la mercadería para la exportación.

Asimismo, dentro de la negociación se establecen las condiciones de pago en un documento físico donde se especifican las fechas de pago, las formas de pago, las cantidades del pedido y hasta qué etapa la mercadería es la responsabilidad de cada una de las partes. Ramiro Díaz menciona que usualmente las formas de pago son 50% al inicio del pedido y cuando se embarca la mercadería por avión el cliente deposita el otro 50% restante (comunicación personal, 23 de junio, 2018).

Acerca de la saturación del mercado nacional, la Sra. Gladys menciona que Gamarra se relaciona con la venta informal de ropa en general (comunicación personal, 1 de junio, 2018). Sin embargo, lo que les afecta directamente es la venta de prendas para caballeros a un menor precio y menor calidad. Esto último se debe a que dichos comerciantes informales piratean ciertas marcas conocidas y hay clientes que dejan de comprar a la empresa Stealth para obtener prendas de menor precio. Asimismo, el administrador de la empresa agrega que los vendedores informales afectan a los negocios formales porque no tienen carga laboral, evaden impuestos, generan desorden y caos, no pagan alquiler de tienda, etc. (comunicación personal, 23 de junio, 2018).

También reportaron que competencia desleal está relacionada con la venta de prendas de segunda mano; es decir, prendas de marcas reconocidas pero que son vendidas a bajo precio, así como las prendas chinas e de la India. Por lo tanto, según el Sr. Neil esto ha generado que el mercado de Gamarra se sature, motivo por el cual el fundador decidió averiguar en la Ruta Exportadora del Sistema integrado de información de comercio exterior (SIICEX) los pasos para poder exportar sus prendas de vestir para varón.

Respecto a los programas de exportación del Gobierno, la percepción que tuvieron los tres entrevistados de la empresa Stealth fue que las entidades públicas como el Ministerio de Producción o el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo impulsan las exportaciones en las MYPES de Gamarra. Sin embargo, el Sr. Neil menciona que las capacitaciones son muy cortas o no llegan a satisfacer las dudas que tuvieron en su proceso de exportación, así como también, el Sr. Neil indica que los trámites le parecen muy engorrosos (comunicación personal, 23 de junio, 2018).

Otro hallazgo sobre este factor externo es que en los concursos que se realizan en Gamarra, como Perú Moda o Gamarra Produce, solo acceden las mismas empresas participantes de años anteriores. Por ello, el Sr. Neil opina que esto debería cambiar para que sea un concurso con oportunidades iguales para los participantes. El Sr. Neil inicio su participación a dichos concursos porque decidió inscribir a la empresa en Ruta Exportadora, lo cual les permitió realizar un diagnóstico de su empresa y a aterrizar sus capacidades para la exportación.

Sobre las características del fundador, se obtuvo información sobre la formación de este, su orientación internacional y su experiencia. El fundador de la empresa Stealth es Neil Cachay, quien estudió en la Universidad de San Marcos aproximadamente cuatro años en la Facultad de Ingeniería Industrial, pero interrumpió sus estudios por motivos políticos. Asimismo, el fundador afirma que la empresa Stealth fue creada para responder a un requerimiento de trabajo: “principalmente esto surge por una exigencia de trabajo para nosotros y obtener nuestra propia fuente de ingreso” (comunicación personal, 23 de junio, 2018)

Sobre la capacitación, se pudo decir que es constante debido a que el fundador ha participado de diferentes programas para pequeñas empresas, como el programa Ruta Exportadora, Colombia Moda, Perú Moda, entre otros programas de PROMPERÚ. Es así que Stealth también evidencia una orientación internacional debido a que ha realizado viajes a Ecuador, Bolivia y Brasil para conocer el mercado y a clientes potenciales.

Actualmente, los clientes que tiene Stealth y a quienes exporta son Costa Rica, Panamá, Ecuador y Bolivia, los cuales consiguió debido a su participación en los concursos antes mencionados, así como Feria Perú-México y Feria internacional EIMI 2015 en Bucaramanga-Colombia. Se puede destacar que estos concursos promueven el talento, la creatividad en el diseño y la confección de prendas de vestir.

No obstante, las negociaciones no fueron sencillas ya que los clientes internacionales son más exigentes. Por ello, el Sr. Neil señala que fueron excelentes oportunidades comerciales para que hagan conocidos sus productos y marca, parte vital para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Por lo tanto, la participación en concursos se puede considerar como impulsor en la orientación al exterior, lo cual contribuye al fortalecimiento de su competitividad (comunicación personal, 23 de junio, 2018)

La experiencia del fundador se relaciona con sus primeros viajes a los países de la región, Ecuador, Bolivia, Chile y Argentina, en algunos países no pudieron concretar nada, pero sirvió como experiencia para conocer los mercados potenciales. Durante el año 2010 hasta el 2012, las exportaciones eran de manera empírica, lo cual cambió a partir de su participación en Ruta exportadora en el año 2012, el proceso demora aproximada tres años porque empezaron a exportar

formalmente a partir del 2015. En ese año, empezaron a profesionalizar sus actividades. En un principio, Stealth se dedicaba exclusivamente a la producción para el mercado local; sin embargo, por motivos de la coyuntura del mercado, empezaron a exportar en el 2015 a otros países cercanos de manera más constante: Ecuador, Bolivia, Costa Rica y Panamá.

Por otro lado, respecto a los factores internos hallados: innovación del producto, innovación en el proceso, capacidad operativa, facilidad de crédito, economías de escala y ventajas competitivas, se puede identificar que algunos poseen mayor preponderancia que otros. A continuación, se explica cada uno de ellos.

Los entrevistados relacionaron la innovación del producto con las mejoras en las prendas de vestir; es decir, que las prendas estén acorde a la moda, ya sea en colores o cambiando las figuras por otros detalles o modelos, pues cada cliente posee preferencias diferentes. Sobre esto, la Sra. Gladys Díaz menciona que hay clientes a quienes les gustan las prendas juveniles o prendas más sobrias y la empresa tiene que satisfacer a cada tipo de cliente. Otro tipo de innovación en el producto que se mencionó fue la producción de prendas de vestir por tallas desde la S hasta la XL ya que antes solo fabricaban tallas estándar. En síntesis, la innovación en productos fue entendida como mejoras en la prenda que aumentan su calidad.

En cuanto a la innovación en el proceso, se pudo hallar que, anteriormente, para la empresa Stealth la producción era muy complicada porque tenían que hacer los moldes a mano y cada rectificación se tenía que hacer nuevamente a mano, por lo que el proceso era muy tedioso. Ahora, como parte de las mejoras que la empresa considera como innovación, han estandarizado el proceso de corte de tela según las medidas que manejan por tallas, lo cual se hace más fácil si tienen al personal adecuado que sepan manejar las máquinas de corte recto. Asimismo, para dicha estandarización tuvieron que modernizar algunas máquinas industriales por otras máquinas electrónicas que realizan el proceso más ligero.

Sobre la capacidad operativa, se halló que todos los entrevistados tienen conocimiento de ella ya que en algunas ocasiones sus pedidos han excedido su capacidad operativa y parte de los procesos de costura se tuvieron que tercerizar. Otra de las razones por las cuales no han podido satisfacer cierta cantidad de pedidos ha sido por su capacidad de producción lo cual fue una dificultad. La capacidad de producción de prendas de vestir que exportan es de 300 a 400 piezas por diseño de pedido aproximadamente.

Por otro lado, se halló que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisión y la administración de los recursos que se tienen en la empresa Stealth de tal manera que se puedan cubrir los gastos. Neil Cachay es quien lleva el control de los ingresos y gastos de la empresa. Los préstamos bancarios fueron uno de los puntos centrales en la gestión financiera, pues se

encontró que la solicitud de sus préstamos fue para la compra de materia prima, en este caso, la compra de la tela. En ese sentido, el último préstamo solicitado en el 2017 fue de S/. 60 000 soles para apalancar la exportaciones, es decir, para la compra de tela y de esa manera puedan producir el pedido. Cabe precisar que al Sr. Neil no le gusta endeudarse con los bancos a pesar de que los intereses que le aplican no son muy altos por lo que prefiere evitarlos. Cabe mencionar que Stealth cuenta con un historial crediticio, el cual es un informe emitido por una entidad especializada para evaluar la solvencia y capacidad de pago del solicitante de un préstamo donde se detalla el historial de pagos e impagos, en este caso es el banco; no obstante, esa información no se puede mostrar en este documento porque es de carácter reservado.

El factor economía de escala solo fue entendido por Cachay, quien comentó en la entrevista que conoce el término y que trata de aplicarlo en las actividades de producción a través de la reducción de costos. En ese sentido, la empresa trata de buscar producir su capacidad máxima para no tener que incurrir en gastos operativos elevados, ello con la finalidad de obtener un mayor margen de ganancia. Sin embargo, como el resto de los miembros de la empresa solo poseen conocimiento básico del término, no se aplica siempre la economía de escala en sus actividades de producción principalmente por el tamaño pequeño del taller. Esta característica del taller es un limitante para la producción de prendas de vestir en grandes cantidades y más aún para la producción del pedido internacional, hasta el momento no han tenido inconvenientes para los pedidos internacionales ya que estos pedidos han sido menor a la capacidad de producción máxima de la empresa.

Otro factor interno es la ventaja competitiva con la cual buscan ser mejores que su competencia. En ese sentido, existen tres tipos de estrategias para lograr una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 1991). Dentro de los hallazgos, se pudo obtener que la empresa utilizan la estrategia de liderazgo en costos porque tienen un acceso privilegiado a las materias primas, pues en Gamarra se puede encontrar una amplia variedad de proveedores a quienes se les puede comprar tela y otros accesorios a un menor precio con lo cual obtienen una reducción de costos en producción para su mercado mixto (ventas locales y exportaciones) .

Finalmente, otra ventaja competitiva es que son especialistas en el tejido punto y tejido plano en prendas solo para caballeros, además de ser puntuales con sus fechas de entrega para la exportación y cumplen también con la calidad solicitada. Gracias a ello han fidelizado a sus clientes en el exterior, dentro de sus principales clientes están las empresas: El éxito de Cancún, ubicado en Costa Rica, y Son Import, situado en Panamá.

A continuación, se realizará la explicación de los hallazgos y análisis individual de la empresa Nevih Plus Size.

## **2.2. Análisis individual del caso: Nevih Plus Size**

Dentro de los factores externos, las condiciones de la demanda internacional involucran el envío muestras de prendas que desea que la empresa Nevih desarrolle. Es así como Nevih no ofrece desarrollo de diseño en sus prendas para exportación, si no que su trabajo consiste en desarrollar la prenda tal cual la solicita el cliente a través de las muestras. Para validar el uso de insumos (tipo de tela y avíos), Nevih envía una muestra al cliente internacional, quien verifica el grosor de tela, textura y calidad.

En cuanto al acabado, se verifica que no existan hilos sobrantes ni manchas. El control de acabados para exportación es más exhaustivo que el control para prendas de ventas nacionales porque la reposición para el exterior es más complicada y costosa que hacerlo a nivel nacional. Para el control de calidad Nevih utiliza como herramienta una ficha técnica donde detallan especificaciones de la prenda. Respecto al empaquetado, la dueña afirma que se realiza en bolsas de plásticos gruesas y el etiquetado de las prendas incluye la marca de la empresa a la cual exporta; es decir, las exportaciones en Nevih son a maquila.

Asimismo, de acuerdo con las condiciones solicitadas por el cliente internacional, Nevih propone una fecha de entrega y los precios por las prendas a exportar. Una vez cerrada la negociación el cliente deposita el 50% de la venta a través de un depósito bancario y el otro 50% es depositado una vez que las prendas se encuentran en el barco, previa verificación de los documentos del envío.

Por otro lado, la empresa Nevih Plus Size posee una percepción negativa acerca de la competencia del mercado ya que vinculan este factor con competencia desleal y comercio ambulante de la venta de prendas en Gamarra. La dueña afirma que la venta informal en Gamarra ha aumentado, ha notado esto al menos en su galería, donde existe mayor presencia de tiendas de ropa de vestir de tallas grandes para mujer (plus size). Es más, la dueña de la empresa indicó que la saturación del mercado local fue una de las razones por las cuales decidieron buscar otros mercados para la venta de sus prendas.

Respecto a los programas y capacitaciones que brinda el Estado, la percepción de la dueña fue que el Gobierno realiza esfuerzos por promover las actividades de exportación a través de ferias, concursos y ruedas de negocio; no obstante, señala que muchas empresas muestran desinterés y una mirada de corto plazo en sus negocios.

Para el caso de Nevih, esta ha participado en el concurso Gamarra Produce realizado en el año 2014, donde fue una de las empresas ganadoras. Esto le permitió contar con un stand de exhibición y participar en el Perú Moda del 2015. Para el año 2018 se reincorporó en el concurso Perú Moda, lo cual le ha permitido incrementar su red de contactos e iniciar un proceso de negociación.

En cuanto a las características del fundador, se obtuvo información sobre la formación del fundador, la orientación internacional y la experiencia. La fundadora de NevihPlus Size es la señora Sonia Tovar y su esposo Néstor Vilchez, quienes no cuentan con conocimientos técnicos ni profesionales, si no que han aprendido empíricamente para mantenerse en el negocio de confecciones textiles ha sido producto de la experiencia propia y a través de familiares cercanos quienes también han trabajado en este rubro.

El inicio de las actividades de exportación coincide con el empoderamiento de Katia, hija menor del matrimonio, en el negocio. Actualmente, Katia Vilchez es la gerente del negocio y para ello ha tenido que prepararse académica y personalmente. En cuanto a lo académico, ella estudió una carrera técnica de diseño y confección de modas; por ello posee elevada injerencia en esta área de su empresa. Asimismo, se ha capacitado en temas de gestión empresarial. En lo personal, ella es una persona disciplinada y, por su experiencia, trata de que las relaciones familiares no influyan en el negocio.

En cuanto a la orientación internacional, la gerente de Nevih aún no ha tenido la oportunidad de realizar viajes a otros países con clientes potenciales. Hasta el momento ha contactado a un cliente de EE. UU. a quien exporta actualmente. Kathia Vilchez considera que este factor sí influye, pero que puede resultar complicado de llevar a la práctica pues viajar requiere de tiempo y dinero.

Es así como este factor se puede relacionar con beneficios y costos. En primer lugar, se dice que genera beneficios, pues con las exportaciones el cliente internacional paga máximo en dos partes, lo cual significa tener liquidez y brinda también mayor poder de negociación frente a sus proveedores, generando así la posibilidad de negociar mejores precios de los insumos, en especial la compra de tela. Por otro lado, se halló que también genera costos porque con las exportaciones la empresa debe de pagar a un agente aduanero, quien se encarga de los trámites que implica la actividad exportadora.

A pesar de que el margen entre costos y beneficios no es alto, para Nevih Plus Size es importante contar con la actividad exportadora porque les genera liquidez, con lo cual poseen un elevado poder de negociación frente a sus proveedores.



Finalmente, acerca de la experiencia del fundador, Katia Vilchez compartió que a pesar de las constantes capacitaciones que recibió en temas de exportación, al inicio sentía temor por realizar exportaciones, razón por la cual tomaron las medidas necesarias para evitar cualquier tipo de perjuicio. Asimismo, mencionó que su experiencia se fue consolidando a partir de la casuística en actividades de exportación (comunicación personal, 24 de junio, 2018).

Por otro lado, dentro de los factores internos, los entrevistados señalaron que sí realizan innovaciones en sus productos, entendiendo este factor como modificaciones que hacen a sus productos a partir de los diseños que observan en las tiendas de Retail. Estas modificaciones son en término de promociones ofrecidas a los clientes, tallas, entalle y calidades de tela.

En cambio, señalaron que no realizan innovaciones en sus procesos productivos, pues gran parte de ellos es tercerizado y en el caso de que necesiten alguna modificación en sus procesos, no tendrían ningún problema en cambiar de aliado dado que Gamarra ofrece diversidad de empresas que brindan servicios especializados.

La capacidad operativa fue entendida como la capacidad productiva de respuesta frente a la solicitud de un determinado número de prendas para exportar. El número de prendas máximo que han producido para exportar es de 1000 prendas, Katia Vilchez señala que si el pedido excediese su capacidad de producción tendrían que tercerizar el resto de las prendas y ellos se encargarían de realizar el control de calidad (comunicación personal, 24 de junio, 2018).

Por otro lado, Nevih aún no ha solicitado ningún préstamo con entidades financieras para realizar las exportaciones, pues el adelanto del 50% del pago total de la venta que recibe de su cliente internacional le alcanza para la producción del pedido. Victor Vilchez indica que probablemente en el futuro necesiten un préstamo con bancos, aunque consideran que las tasas que ofrecen son muy elevadas. Por su parte, la administradora menciona que tuvieron complicaciones en la parte de sus finanzas ya que fue complicado el manejo de los libros diarios, los estados de ganancias y pérdidas, estructura de costos, entre otros. La fundadora refuerza esto señalando que, al inicio de sus actividades de venta, estas se desarrollaban de manera muy básica y con informalidad. No obstante, cuando decidieron exportar tuvieron que ordenar sus documentos para acceder a concursos o asesorías de exportación donde se exige formalidad en el manejo de sus finanzas (comunicación personal, 19 de junio, 2018).

Katia Vilchez, a diferencia de la fundadora de Nevih, no tuvo ningún problema en comprender el factor de economía de escala. Este factor es entendido por ambas como la disminución de costos a medida que se maneja un volumen alto de prendas. En ese sentido, ambas mencionaron que aprovechan las economías de escalas al concentrar las compras de sus insumos

en un proveedor, pues cuando sucede ello, los proveedores realizan descuentos en sus precios o brindan servicios como el traslado de mercadería de los clientes a su lugar de destino.

Respeto a la ventaja competitiva, Nevih relaciona este factor al buen acabado en prendas de vestir, así como a mantener sólidas relaciones amicales y de confianza con el cliente internacional. Por su parte, la dueña de la empresa agregó que también considera como ventaja competitiva el ser especialistas solo en prendas de vestir plus size en un mercado que aún no es muy explotado.

### **2.3. Análisis individual del caso: Pijamas Rozzé Latina**

A continuación, se describen los factores externos hallados en la empresa Pijamas Rozzé Latina. En primer lugar, sobre las condiciones de la demanda internacional, Rozzé Latina produce su oferta exportable de acuerdo con las exigencias del mercado internacional. Es decir, el cliente del mercado externo le indica qué insumos debe utilizar, qué diseños realizar, cuáles deben ser los acabados y cómo debe ser el empaquetado y etiquetado.

De acuerdo con la experiencia obtenida con sus clientes externos, el intercambio entre ambas partes para concretar un pedido inicia cuando el cliente envía un patrón con los moldes y las medidas requeridas. Una vez obtenida esta información, la empresa desarrolla un producto, el cual envía como muestra para validar el material y la calidad. Esta muestra es enviada físicamente y los costos son asumidos por ella misma. Cuando el cliente confirma el pedido, envían entre once y quince modelos, de los cuales solicitan aproximadamente 80 prendas por modelo; cabe resaltar que para Rozzé, una prenda implica el conjunto del modelo, esto es la parte superior e inferior de la prenda: polo y short, polo y pantalón, etc.

Con respecto a las condiciones de pago, Rozzé Latina recibe el 50% como adelanto, lo cual considera como una buena práctica no solo porque ayuda a mitigar el riesgo y a desarrollar una relación win-win entre ambas partes, sino también porque este monto lo utilizan para abastecerse de los insumos que serán utilizados en la fabricación de las prendas. El pago del 50% restante se realiza a contra entrega del pedido, esto es, el cliente deposita el monto correspondiente una vez que recibe el pedido en el punto acordado. Cabe resaltar que ambos pagos se realizan a través de un depósito bancario en dólares (comunicación personal, 30 de junio, 2018).

Acerca de la saturación del mercado nacional, tanto la dueña como la administradora y la jefa de operaciones coincidieron en indicar que el mercado de Gamarra se encuentra cubierto por la alta competencia en todos los segmentos empresariales, esto es, en la micro, pequeña, mediana y gran empresa; particularmente en las empresas pequeñas, las cuales ofrecen sus productos a un precio mínimo en el mercado, precio con el cual no se puede competir. Asimismo, mencionan que la competencia también se encuentra en las calles de Gamarra, con los comerciantes

informales, que se colocan al margen de las cargas tributarias y normas legales (comunicación personal, 23 de junio, 2018).

Este fue un motivo por el cual decidieron salir del mercado nacional para buscar nuevos y más rentables clientes; es decir, la saturación del mercado nacional termina siendo un factor que incide en que los microempresarios realicen actividades de exportación. Por ello, la fundadora, al ver que Lima estaba cubierta por empresas grandes que venden a un precio menor, averiguó con algunos contactos en el exterior sobre potenciales clientes y se dio cuenta de la existencia de mercados vírgenes. Es así como tuvo la iniciativa de ingresar al mercado de Bolivia y vender sus productos.

Por otro lado, se coincidió en que existe apoyo del Gobierno hacia los microempresarios, el cual se refleja en los concursos y ferias que organiza el Estado. En ese sentido, la empresa ha participado en varias ocasiones en el Perú Moda, un evento que muestra lo mejor de la industria peruana de la moda al mundo promoviendo el contacto entre las empresas de la industria de confecciones con las principales compañías importadoras de los cinco continentes. Al participar diferentes empresas del mismo rubro, textil confecciones, aplicaron el benchmarking; es decir, han aprendido de la competencia que ya tiene experiencia exportando. Asimismo, gracias a estas ferias internacionales lograron captar a uno de sus principales clientes: Reino Unido. Por ello, la fundadora considera que se debería seguir invirtiendo en esos eventos porque generan grandes oportunidades.

A pesar de ello, y de las oportunidades que otorga el gobierno en temas de exportación, consideran que el apoyo que les brindan no es suficiente debido a que no otorgan las facilidades correspondientes cuando realizan charlas o talleres en temas de comercio exterior, pues consideran que dichas actividades son masivas y los temas que explican son básicos o generales.

En cuanto a las características del fundador, en el caso de la empresa Rozzé Latina es Amalia Chipana, quien estudió una carrera técnica de moda en el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) con la finalidad de capacitarse y poner en práctica sus conocimientos. También continuó su formación asistiendo a capacitaciones realizadas por la Cámara de Comercio de Lima y a “Miércoles Exportador” de PROMPERÚ. La formación de la fundadora ha sido importante para su empresa, pues con su formación académica ha podido dirigirla y asesorarse mejor cuando le interesó la idea de exportar. Una evidencia de ello es que posee un centro de distribución en Bolivia, lo que permite vender sus productos con su propia marca, acercándose a su objetivo de hacer conocida a Pijamas Rozzé Latina.

La orientación hacia el exterior inició mediante un conocido de la fundadora, quien le propuso la idea de dirigir sus productos también al mercado externo. Es así como Chipana empezó

a interesarse en temas de exportación y, gracias a la participación en la Feria Internacional de Santa Cruz, vio la oportunidad insertarse en mercados internacionales, pues consideraba que eran “mercados vírgenes”, como fue el caso de Bolivia. Según las entrevistadas, Bolivia es un país donde se encuentran a la vanguardia de la moda, tanto o igual que en Europa.

Visitar países foráneos amplió la visión de Chipana al momento de realizar visitas a institutos de diseño de modas, en donde obtuvo información acerca de temas vinculados con la tecnología, los accesorios, la moda, el diseño y demás. Este fue un motivo por el cual decidió participar en ferias internacionales y realizar mayor cantidad de visitas no solo a Bolivia, sino también a otros países aledaños.

Es así como la experiencia que ha obtenido proviene de sus viajes y de capacitaciones en exportación. Chipana buscó profesionalizar sus actividades dentro de la empresa y no hacerlo únicamente de forma empírica. Su participación en las charlas de la Cámara de Comercio le dio la oportunidad de ir a la Feria de Santa Cruz y conllevó a ampliar el panorama para sus ventas al exterior. Anterior a ello, el cliente iba a su tienda y compraba prendas por mayor, pero Chipana no se encargaba del trámite, por lo que no quedaba registro en SUNAT como una exportación. Todas las experiencias le sirvieron para lograr registrar de una manera formal sus envíos al exterior y poder vender más productos.

Por otro lado, entre los factores internos, se reportó sobre la innovación del producto, el cual se ve reflejado en la empresa de una manera muy simple, pues la relacionan con mejoras en algunos detalles en la prenda o que tengan un buen acabado. Es así como la empresa Rozzé Latina considera este tipo de innovación como la entrega de prendas de calidad, A1, a sus clientes.

Respecto a la innovación de procesos, se relacionó con la renovación de máquinas electrónicas, lo que agiliza los procesos de corte de tela y estandarización. Por otro lado, la fundadora de la empresa mencionó que no realizó elevada inversión en compra de maquinaria para estampados porque prefieren tercerizar para ahorrar costos.

Sobre la capacidad operativa, mencionaron que tienen conocimiento de su capacidad máxima de producción y al momento de las negociaciones con los clientes externos no han tenido inconvenientes ya que ellos solicitan entre 11 a 15 modelos y por cada modelo piden máximo 80 piezas por modelo.

En cuanto a la facilidad de crédito, la fundadora menciona que no han requerido acceso al crédito bancario para las prendas que se dirigen a sus mercados de destino. En ese sentido, siempre han contado con capital para la compra de telas y avíos. Es por ello que no considera este factor como relevante para la exportación (comunicación personal, 03 de julio, 2018).

Cuando se preguntó por la economía de escala se obtuvo que desconocían el término; sin embargo, luego de una breve explicación, mencionaron que tratan de ahorrar en los costos operativos a través de la producción de una prenda adicional; es decir, tratan de obtener reducción en costos unitarios a medida que el tamaño de la producción aumenta.

Finalmente, según Chipana, entre las ventajas competitivas de Rozzé Latina se encuentra que sus productos son desarrollados con algodón 100% pima, característica que es apreciada por sus clientes de Bolivia y Reino Unido, así como la tela y los acabados. Asimismo, indica que la seriedad y responsabilidad es otro aspecto que la diferencia de la competencia.

### 3. Entrevistas de validación con expertos: Sistematización y análisis

A continuación, se explica la información obtenida en las entrevistas de validación con expertos. Para esta parte de la investigación se realizaron cinco entrevistas con expertos en el tema, a quienes se les presentaron los resultados encontrados y brindaron sus comentarios basándose en su experiencia. De igual forma, se opta por desarrollar los temas de acuerdo a la división del modelo referencial: factores externos, características del fundador y factores internos con el fin de mantener la información de forma estructurada.

**Tabla 15: Listado de entrevistas a expertos para la validación**

ENTREVISTAS EXPERTOS – VALIDACIÓN			
NOMBRE	INSTITUCIÓN	CARGO	FECHA
Martín Reaño	Sociedad Nacional de Industrias- SIN	Gerente de General	13/07/2018
Yesenia Infantes	PROMPERÚ	Especialista del Dpto. Industria de la Vestimenta y Decoración	17/07/2018
Rómulo Fernández	COMPYMEP	Presidente	18/07/2018
Jerry Poma	ADEX	Consultor Senior en exportaciones	17/07/2018
Miguel La Torre	OCER	Coordinador	30/07/2018

#### 3.1. Validación individual de caso: Corporación STEALTH

Los expertos Martín Reaño y Jerry Poma opinan que el factor condiciones de la demanda es considerado el más importante para las exportaciones de Stealth, ya que si la empresa no logra satisfacer las necesidades de sus clientes internacionales, las exportaciones no generarían la compra de sus clientes. En ese sentido, la compra y recompra para la empresa Stealth es relevante ya que de esa manera desde el 2015 han podido mantener sus exportaciones con frecuencia trimestral, ello debido al cumplimiento de los controles de calidad de las prendas exportables. Por lo tanto, ambos expertos mencionaron que “la empresa Stealth ha podido fidelizar a sus clientes gracias al seguimiento en la rigurosidad de las condiciones de la demanda” (Jerry Poma, comunicación personal, 17 de julio, 2018).

Por su parte, el experto Miguel La Torre está en desacuerdo con los hallazgos en condiciones de la demanda obtenidos en Stealth, específicamente, por el uso del término “maquila”. Indicó que maquila es la actividad de utilizar los insumos del cliente en un lugar donde la mano de obra es barata. Según su experiencia, la forma en cómo Stealth exporta se llama full package, lo que en español significa “paquete completo, es decir, el cliente exterior busca a la empresa Stealth para que fabriquen sus diseños, dichos clientes exigen que se coloque su marca en las prendas de vestir (Miguel La Torre, comunicación personal, 30 de julio, 2018).

Por otro lado, la experta Yesenia Infantes, está de acuerdo en que el Sr. Neil se esfuerce en mandar las muestras que solicita el cliente pues “es como la carta de presentación y la primera impresión que tienen los clientes en el exterior para tomar la decisión final de comprar sus productos” (comunicación personal, 17 de julio, 2018). Asimismo, el experto Jerry Poma opina que según su experiencia, a las empresas como Stealth, últimamente, les están exigiendo que tengan un catálogo de sus productos, es decir, las muestras son importantes que se las envíen en físico pero también en virtual.

Otro hallazgo en condiciones de la demanda, es la forma de negociación de la empresa Stealth, al respecto Rómulo Fernández señala que, si considera este factor importante para sus exportaciones porque en el contrato se establece el pago del 50% al inicio del pedido y la cancelación del otro 50% al envío de la mercadería, con lo cual la empresa Stealth obtiene capital líquido para agilizar la fabricación de las prendas de vestir o cubrir otros gastos.

Con respecto a la saturación de mercado, el experto Rómulo Fernández menciona que este factor ha afectado negativamente a la empresa Stealth porque el mercado de prendas para caballeros es un nicho muy explotado con un alto nivel de competencia ocasionando que sus ganancias disminuyan por el gran número de empresas que venden prendas de vestir para hombres en Gamarra. Generando, que el cliente no logre diferenciar correctamente a qué empresa comprar; por lo cual, el experto menciona que “es una excelente idea que la empresa Stealth renueve constantemente sus diseños en prendas para caballeros porque de esa manera trata de ser más distintiva a nivel nacional y probablemente a nivel internacional para incrementar su utilidad neta” (Rómulo Fernández, Comunicación personal, 18 de julio, 2018).

A diferencia de la experta Yesenia Infantes, quien considera la saturación de mercado, como un factor que tiene un impacto positivo en las exportaciones de la empresa Stealth porque le permite pensar en nuevas opciones de mercado para la venta de sus prendas de vestir. Asimismo, menciona que “es probable que si no hubiera sentido la presión de la competencia local jamás se hubiera interesado en la Ruta Exportadora ni participar en diversos concursos internacionales” (Yesenia Infantes, comunicación personal, 17 de julio, 2018).

Con respecto a los hallazgos que se encontró en relación a la empresa Stealth y los programas de exportación fomentados por el gobierno, el experto Jerry Poma indica que “me parece adecuado la participación de la empresa Stealth a las capacitaciones promovidas por PROMPERU y la OCER ya que pueden solventar dudas en logística, costos de producción, etc.” (Comunicación personal, 17 de julio, 2018). Sin embargo, también está de acuerdo que dichas charlas son a nivel masivo y en su mayoría los temas son explicados a modo general acorde con lo que menciona el Sr. Neil en las entrevistas. Por lo que el experto menciona que “si se quisieran desarrollar capacitaciones muy especializadas, el gobierno tendría que evaluar los costos y el empresario evaluar el tiempo invertido en dichas capacitaciones, ya que tendría que enviar a su personal por un tiempo mínimo de tres meses” (Jerry Poma, comunicación personal, 17 de julio, 2018). Por lo tanto, el experto opina que probablemente al empresario Neil Cachay de la empresa Stealth no le convendría porque pensaría que ese lapso de tiempo puede perjudicar sus exportaciones.

La postura del experto Miguel La Torre, con respecto a lo hallado en la empresa Stealth sobre las características del fundador, es que está de acuerdo que el empresario Neil haya canalizado correctamente sus decisiones para la exportación debido a que ha sabido aprovechar su conocimiento teórico y empírico. Asimismo, el experto opina que “fue una buena decisión averiguar y participar en Ruta Exportadora” (comunicación personal, 30 de julio, 2018). Así también, la experta Yesenia Infantes menciona que la mayoría de empresarios de Gamarra son más conservadores, en cambio, le parece que el empresario Neil Cachay está dentro del grupo de los emprendedores que asume riesgos para la exportación.

Dentro de los factores internos hallados en la empresa Stealth, el experto Martín Reaño menciona que la innovación de los productos ha sido adecuada ya que “desde el 2015 ese factor les ha permitido fidelizar a sus clientes internacionales pues la renovación constante de sus diseños ha sido aceptada y demanda por dichos clientes” (comunicación personal, 13 de julio, 2018).

Del mismo modo, los expertos Yesenia Infantes y Jerry Poma están de acuerdo en que la empresa Stealth ponga mayor énfasis a la innovación de sus productos ya que Stealth por ser una empresa exportadora debe estar a la vanguardia tendencias de moda, temporada y preferencias de sus clientes. En ese sentido, los dos expertos mencionan que “para el caso de Stealth les parece importante este factor pues mejora sus exportaciones” (comunicación personal, 17 de julio, 2018).

Por su parte, el experto Rómulo Fernández difiere de las opiniones de los tres expertos mencionados líneas arriba ya que si bien dentro de los hallazgos, innovación de productos, se pudo encontrar que la empresa Stealth hace referencia a la mejora de diseños de sus prendas, la

innovación en productos busca generar valor y sea difícil de imitar. Por lo tanto, este experto considera que “en la empresa Stealth este factor no es tan relevante ya que para la competencia es fácil imitar sus diseños”

Dentro de los hallazgos de innovación de procesos, los expertos Jerry Poma y Yesenia Infantes resaltan como una buena práctica que hayan renovado sus máquinas industriales por máquinas electrónicas ya que de esa manera la empresa Stealth ha podido agilizar su producción y estandarización en la elaboración de sus procesos de cuellos, mangas, bolsillos y pecheros de los polos.

Por otro lado, al experto Rómulo Fernández no le parece que la empresa Stealth realice innovaciones en procesos cuando terceriza algunos de ellos como el estampado con la finalidad de ahorrar costos. Por ende, el experto menciona que “la renovación de máquinas no es suficiente si es que el esfuerzo por innovar sigue siendo una fuerza solitarias, es decir, se debe tener un aliado estratégico para las innovaciones en procesos” (comunicación personal, 18 de julio, 2018).

Dentro de los hallazgos de la capacidad operativa, los expertos Jerry Poma, Yesenia Infantes y Miguel La Torre mencionan que es lógico que la empresa Stealth tenga esa capacidad operativa porque el taller de la empresa es pequeño y consideran que no está mal porque es una MYPE, en ese sentido los expertos opinan que una acción rescatable de Stealth es el Sr. Neil ha sabido manejar sus pedidos a nivel nacional e internacional a pesar de que su taller es pequeño.

Cabe resaltar que los expertos Martín Reaño y Rómulo Fernández consideran que para la empresa Stealth es importante tener en cuenta este factor porque va a determinar cuánto será la cantidad de pedidos que pueden aceptar o no, pues caso contrario, si no supieran manejar su capacidad operativa consideran que algunas oportunidades aceptarían pedidos que no podrían cubrir quedando mal con el cliente.

Dentro de las opiniones de los hallazgos del factor facilidad al crédito, que se les presentaron a los expertos, mencionaron lo siguiente: por un lado, la facilidad al crédito considera que “es importante para que la empresa Stealth ya que ha podido apalancar sus exportaciones y obtener mayores ganancias” (Yesenia Infantes, comunicación personal, 17 de julio, 2018).

Al respecto de lo obtenido en las economías de escala, el experto Miguel La Torre señala que la empresa Stealth no conoce el significado del mismo por lo que se les es complicado para ellos poder aprovechar los beneficios que podrían obtener si lo supieran aplicar correctamente. Por lo tanto, “no me parece que sea relevante este factor para la exportación de la empresa Stealth porque finalmente negocia con su cliente internacional la cantidad que va a exportar y de acuerdo



a ello el Sr. Neil hace sus cálculos si puede o no cumplir con el pedido” (comunicación personal, 30 de julio, 2018).

Del mismo modo, los expertos Jerry Poma y Yesenia Infantes están de acuerdo con la opinión del experto Miguel La Torre ya que es importante para la empresa Stealth saber manejar su capacidad de producción sin excederla ni perdiendo la calidad que requieren tener sus prendas para la exportación, “no es tan relevante que busquen producir mucho para disminuir costos porque es una empresa pequeña y a veces en la producción por cantidad se pierde la calidad” (comunicación personal, 17 de julio, 2018).

Finalmente, de los hallazgos obtenidos del factor ventaja competitiva en la empresa Stealth, el experto Miguel La Torre argumenta estar de acuerdo con la ventaja competitiva hallada ya que Stealth tiene más de ocho años en el mercado con lo cual ha ganado experiencia en el sector. El experto menciona en estar de acuerdo con este factor ya que les permite exportar prendas para caballeros en tejido de punto y tejido plano los cuales son valorados en sus mercados de destino, asimismo, indica que “el factor ventaja competitiva incide positivamente en las exportaciones de Stealth” (comunicación personal, 30 de julio, 2018).

### **3.2. Validación individual de caso: Nevih Plus Size**

La empresa Nevih considera las condiciones del cliente internacional como exigentes y rigurosas; sin embargo, Jerry Poma opina que es totalmente normal que el cliente internacional establezca sus condiciones, en sus palabras menciona que “[...] es normal. Al final en cualquier sector es lo que quiere comprar el cliente, no lo que tú le vas a vender” (comunicación personal, 17 de julio, 2018).

Respecto al envío de muestras de la empresa Nevih al cliente internacional, Yesenia Infantes está de acuerdo con que el envío de la muestras se realice en físico pues garantiza que el producto final cumpla con las expectativas del cliente; asimismo, mencionó que “es una manera muy común que utilizan las MYPES textiles para la aprobación de sus productos por el cliente internacional” (comunicación personal, 17 de julio, 2018).

La validación de los acabados en las prendas es un aspecto que Jerry Poma considera como el más importante para este caso, ya que cualquier descuido en este aspecto podría ser motivo para que el cliente internacional desista de continuar realizando pedidos (comunicación personal, 17 de julio, 2018). Martín Reaño complementa este aspecto al señalar la necesidad de realizar un exhaustivo control de calidad especialmente en las exportaciones donde la reposición de prendas es más lenta que en las ventas nacionales (comunicación personal, 13 de julio, 2018)

Respecto al uso del término “maquila”, para el caso de Nevih, el experto Miguel La Torre mencionó que el término hace referencia al sourcing. Bajo este término los empresarios internacionales buscan empresas donde puedan desarrollar sus diseños, dichos clientes exigen que se coloque su marca en las prendas de vestir. Esto último se debe al posicionamiento que tiene esta marca en el mercado internacional, pues para este caso la empresa a donde se realizan las exportaciones es una firma mediana con llegada a gran parte de Nueva York (Comunicación personal, 30 de julio, 2018).

Las condiciones de pago mencionadas por Nevih, es decir, el pago de 50% al inicio y el 50% después del envío de las prendas, son las más comunes según todos los expertos. Otra manera de realizar el pago es cuando el cliente internacional realiza el pago del 70% hasta antes que la mercadería se encuentre en embarque.

Yessenia Infantes señaló que una de las razones por las que la empresa Nevih inició sus exportaciones fue debido a que notaron un aumento de la competencia local. Considera válidas las amenazas señaladas por Nevih tales como informalidad y el aumento de tiendas dedicadas al mismo sector que Nevih; asimismo, considera que las exportaciones a Estados Unidos se explican debido a que en este país Nevih ha encontrado un nicho de mercado de prendas Plus Size más demandante que el mercado nacional (comunicación personal, 17 de julio, 2018).

Miguel La Torre considera que la empresa Nevih tiene una participación activa en los programas, capacitaciones y concursos ofrecidos por el Gobierno como el concurso Gamarra Produce, Perú Moda. En el año 2014 fue ganadora del concurso Gamarra Produce siendo beneficiada con un stand en la feria Perú Moda (La Torre, comunicación personal, 30 de julio, 2018). Yesenia Infantes considera que la percepción positiva que tiene Nevih respecto a este factor se debe a los beneficios que ha recibido en su experiencia participando en programas y concursos. Rómulo Fernández y Martín Reaño afirman lo positivo que ha resultado para Nevih participar en concursos; sin embargo señalan también que la falta de continuidad en este tipo de iniciativas como el caso de Gamarra Produce genera perjuicios para las MYPES, en el caso de Nevih sucede que ya no tiene la oportunidad de contar con un stand en la Feria Perú Moda cuya participación es vital para las actividades de exportación.

Todos los entrevistados afirmaron la importancia de que el empresario cuente con dos tipos de conocimientos, el primero que es a nivel práctico y el segundo a nivel teórico. Respecto al primero, el experto Jerry Poma señala que son capacidades “adquiridas en el campo”, lo cual hace referencia a que el desarrollo de estas capacidades ha sido en talleres de costura; Martín Reaño complementa al mencionar que estas capacidades no deben ser desmerecidas si no que deberían ser complementadas con cursos en institutos técnicos. De acuerdo al perfil de los

empresarios de Gamarra, estos cursos deberían ser de corto plazo. En el caso de Nevih, Rómulo Fernández considera que la formación que tiene la Gerente ha respaldado las decisiones para iniciar las exportaciones.

Martín Reaño señala que es muy complicado que esta MYPE realice viajes internacionales o invierta en relaciones comerciales con su cliente internacional debido a que es una empresa pequeña y en su escala de prioridades debería direccionar sus inversiones a fortalecer otro tipo de capacidades. Por el lado de Rómulo Fernández considera que no solo se debe pensar en viajes sino también en mantener una comunicación constante con el cliente internacional a través de medios como llamadas y mensajes.

Martín Reaño señala que es normal que el inicio de actividades de exportación genere desconfianza y sentido de temor; a pesar, de los conocimientos adquiridos en las charlas, conferencias estas no garantizan que la exportación vaya ser un éxito. Sin embargo, considera que el empresario de Gamarra es muy hábil y dispuesto a manejar los riesgos que la exportación significa siempre y cuando estos no sean altos. Yesenia Infantes, complementa esta opinión al considerar que los empresarios exportadores se enfrentan a complejas decisiones, algunas de ellas son similares a las del contexto nacional y otras particulares del país de destino de las exportaciones tal es el caso de las condiciones políticas y económicas del cliente internacional.

Al respecto, Martín Reaño señaló que es común que en MYPES de características similares a las de Nevih diseñen los productos a partir de adaptaciones de catálogos internacionales. La necesidad constante de realizar cambios en sus productos es explicado debido al ingreso de las tiendas fast fashion al mercado nacional, lo cual afecta directamente a las empresa size plus.

Rómulo Fernández considera correcto que la MYPE Nevih acepte pedidos que puede cubrir con los recursos que esta tiene hasta la actualidad. Asimismo, Jerry Poma refuerza esta opinión al señalar que es oportuno que en caso el pedido exceda su capacidad productiva este sea tercerizado tal como lo tiene planeado Nevih.

Respecto a las facilidades al crédito, el experto Jerry Poma se muestra en desacuerdo respecto a la afirmación de la empresa Nevih sobre las tasas altas para los créditos bancarios. Considera que el problema radica en que Nevih no tiene claridad en sus finanzas y tampoco existe una preocupación por crear un historial de crédito si no que “se encuentran acostumbrados a manejar el dinero día a día debido al desconocimiento de cómo financiar esta operación”. Es por ello que Nevih opta por realizar préstamos no bancarios al respecto Martín Reaño señala que no es recomendable este tipo de operaciones porque ofrecen tasas elevadas de interés en comparación a lo ofrecido por los bancos (comunicación personal, 13 de julio, 2018).

En cuanto a la innovación en proceso, los expertos opinan que es coherente que esta MYPE no dedique inversión a este factor debido a la cantidad de sus ventas. Miguel la Torre, señala oportuno que esta MYPE a pesar de no invertir en procesos realice esfuerzos de innovación sencillos y que no requieran inversión. Tales como la manera de organizar su trabajo con la finalidad de mantener una estandarización en las tallas que ofrecen lo cual es un aspecto vital para las exportaciones.

De acuerdo a Yessenia Infantes, opina que Nevih tiene una perspectiva más completa y estratégica de la empresa que maneja, ello contribuye a que pueda aprovechar más oportunidades a diferencia de otras empresas, tal es caso de las economías de escala. Asimismo, Miguel la Torre opina que la productividad de esta MYPE contribuye a aumentar su margen de ganancia.

Finalmente, Martín Reaño señala la importancia de que la empresa Nevih reconozca sus ventajas competitivas como la especialización en confección de prendas de vestir en Plus size. Asimismo, Yessenia Infantes menciona que no solo basta con reconocerse como tal si no con ser lo que dice; en el caso de Nevih, su especialización es validada por la Oficina Comercial de Exportación Regional-Gamarra quienes mencionan ser testigo de la calidad ofrecida por esta empresa.

### **3.3. Validación individual de caso: Pijama Rozzé Latina**

Respecto a este factor, los expertos están de acuerdo con que Rozzé Latina produzca su oferta exportable de acuerdo a las exigencias del mercado; sin embargo cada uno de ellos brinda razones diferentes por las cuales es correcto adaptarse a dichas exigencias. Martín Reaño señala que es una labor necesaria para que esta empresa incremente su rentabilidad; Yessenia Infantes agrega que adaptarse a lo que el cliente solicita puede ser una estrategia para eliminar a la competencia debido a que responde a las expectativas de sus clientes del exterior; Rómulo Fernández indica que para tener éxito en el mercado exterior primero hay que tener en cuenta cuál es la demanda del mercado y en función a ello producir; asimismo, señala que la producción “de ningún modo debe ser improvisada, pues se corre el riesgo de que Rozzé Latina se quede con el stock de producción” (comunicación personal, 18 de julio, 2018), por lo que está de acuerdo con que esta empresa y sus clientes determinen las condiciones de compra y venta.

Por su parte, Jerry Poma afirma que para esta empresa también es común que el cliente internacional establezca requerimientos y especificaciones en cuestiones de colores, diseños y acabados, pues se trata de lo que quiera comprar el cliente y no de lo que se quiera vender (comunicación personal, 17 de julio, 2018); respecto a las condiciones de pago, Miguel La Torre opina que recibir el 50% como adelanto es una buena práctica debido a que no solo genera caja para el abastecimiento de insumos destinados a la fabricación de las prendas solicitadas, sino que

simboliza una mayor motivación y seguridad de cobro para Rozzé Latina; asimismo señala que esta condición establecida por Rozzé Latina evita que los clientes los contacten sin tener una clara intención de pagar por lo demandado.

Tanto Martín Reaño como Yesenia Infantes coincidieron en señalar que la coyuntura en la que se encuentra inmersa la empresa Rozzé Latina efectivamente impulsa la búsqueda de nuevos mercados. Por su parte, Rómulo Fernández, afirma la existencia de una alta competencia local en el sector de prendas de descanso; sin embargo hace hincapié en que, si bien esta empresa compite con los vecinos del Emporio Comercial, en el mercado exterior compite con empresas globales, y finalmente quien obtiene el mercado es aquel que entregue productos de calidad, modelo y precio.

Jerry Poma menciona que si por alguna razón el mercado local se contrae, las empresas internacionalizadas se ven menos afectadas, en ese sentido, desde el punto de vista de este experto, Rozzé Latina está utilizando la estrategia de diversificación de riesgo al establecer una sucursal en Bolivia. Finalmente, Miguel La Torre agrega que esta empresa no solo ha aprovechado la saturación del mercado nacional, sino también ha aprovechado la existencia de mercados vírgenes en otros países como Bolivia.

De acuerdo con Martín Reaño, los programas de exportación promovidos por el Estado han permitido que Rozzé Latina optimice sus capacidades y habilidades de gestión de comercio exterior e instale una sucursal en el país de Bolivia, a pesar de que Amalia Chipana, fundadora de Rozzé Latina, considera que las charlas han sido básicas. Yesenia Infantes indica que los programas le brindan la oportunidad de exponer su producción a mercados internacionales, así como tener mayor conocimiento sobre las ventajas que ofrecen los Acuerdos Comerciales; asimismo considera que haber conseguido contactos en Bolivia la ha impulsado a participar en las capacitaciones, ruedas de negocio, charlas y concursos relacionados con las exportaciones con la finalidad de incrementar sus conocimientos técnicos (comunicación personal, 17 de julio, 2018). Por su parte, Rómulo Fernández y Jerry Poma respaldan la opinión de Amalia, pues indica que desde su perspectiva, las capacitaciones ofrecidas no han logrado tener el impacto esperado, ya sea porque la teoría difiere de la práctica o porque las charlas dictadas a nivel masivo son muy generales; sin embargo, está de acuerdo con que las entidades públicas no deben perder continuidad en los concursos que promueven la gestión del comercio exterior de las empresas. Finalmente, Miguel La Torre menciona que las capacitaciones han ido perdiendo la relevancia con la que ingresaron, por lo que Rozzé Latina solicita nuevas herramientas que le permitan identificar cuellos de botella y soluciones en el menor tiempo y costo posible, con la finalidad de obtener el máximo provecho a su desarrollo en el extranjero.

Respecto al factor formación del fundador, los expertos señalan el impacto que genera la falta de conocimientos relacionados a la industria textil y el comercio exterior. Por un lado, Martín Reaño comenta que la carrera estudiada por Amalia respecto a las técnicas de producción industrial y diseño de moda por computadora, entre otras, le han permitido obtener mayores oportunidades en el exterior y adaptarse con mayor facilidad a los requerimientos del cliente internacional. Yesenia Infantes considera que los conocimientos técnicos de Amalia son un factor clave al momento de proponer nuevos diseños a pesar de que los clientes externos impongan sus condiciones al momento de la negociación previa al cierre de una venta. Por otro lado, Rómulo Fernández destaca la capacidad que tiene Rozzé Latina en gestión empresarial, desde lo que significa organizar, planificar, delegar y controlar; sin embargo señala que la empresa debería implementar un plan de marketing que posicione sus productos en el mercado a través de estrategias con la finalidad de lograr un mayor impacto sobre su público objetivo. Miguel La Torre señala que a pesar de que Amalia haya estudiado una carrera técnica de moda y haya asistido a capacitaciones ofrecidas por la Cámara de Comercio de Lima y PROMPERU, aún se percibe la falta de profesionalismo en temas de gestión de comercio exterior.

Para el caso de esta empresa, la experta Yesenia Infantes destaca lo positivo de realizar viajes a los países de destino de las exportaciones de Rozzé Latina; asimismo, Jerry Poma está de acuerdo con que esta empresa dirija parte de sus inversiones a conocer nuevos mercados, pues esto amplía la visión de Rozzé Latina a conocer nuevas tendencias de sus competencias.

Desde los hallazgos presentados, los expertos coinciden en señalar que Amalia ganó experiencia principalmente a través del ensayo y error, un método heurístico para obtener conocimiento. Al respecto, Miguel La Torre comenta que el riesgo a obtener resultados negativos ha sido mitigado por las charlas, capacitaciones y asesorías gratuitas a las cuales ha podido participar gracias al Ministerio de Producción y al Ministerio de Comercio Exterior. Yesenia Infantes comenta que las evaluaciones previas a los concursos promovidos por el Estado también han ayudado a mitigar el riesgo, debido a que antes de concretar una negociación con el exterior a través de estos concursos, deben asegurarse de haber tenido experiencia en gestión comercial, gestión de procesos, gestión financiera y gestión de tramitología para la exportación.

Respecto a la innovación en producto, Rozzé menciona que realiza innovaciones al introducir mejoras en algunos detalles de las prendas, así como al entregar productos de calidad. Rómulo Fernández indica que la innovación es una característica novedosa, que la mayoría de los empresarios de Gamarra es una fuerza productiva imitadora y Rozzé no es la excepción. Miguel La Torre y Jerry Poma vinculan la falta de innovación con el factor de condiciones de la demanda, puesto que Rozzé Latina produce su oferta exportable de acuerdo a las exigencias del cliente

exterior, esto es de acuerdo a la descripción técnica, especificaciones y características solicitadas. Yesenia Infantes y Martín Reaño comentan que la innovación es un aspecto complejo de concretarse y que, probablemente Rozzé haya copiado los modelos y colecciones de marcas que ya están posicionadas en el mercado.

Respecto a la innovación en proceso, Yesenia Infantes y Martín Reaño comentan que la inversión en renovación de máquinas electrónicas ha conseguido que Rozzé mejore su gestión productiva respecto a tiempos de producción, tiempos de entrega, calidad, acabados, entre otros. Por su parte Jerry Poma comenta que hacer un esfuerzo en invertir en sistemas técnicos que ofrecen soluciones eficientes es indispensable para gestionar de manera sostenible, sobre todo cuando se trata de ingresar a mercados extranjeros.

En cuanto a la capacidad operativa, Martín Reaño señala que mientras los pedidos de exportación no excedan su capacidad productiva es positivo que la producción se realice en la empresa y no sea tercerizado, todo ello con la finalidad de mantener los estándares de calidad.

Respecto a las facilidades al crédito, Yesenia Infantes señala que es válido que esta empresa no requiera préstamos por tratarse de una empresa aún pequeña. Para complementar este aspecto Martín Reaño señala la importancia de mantener sus finanzas claras por si en algún momento necesitan realizarse préstamos bancarios.

A pesar de que la empresa Rozzé Latina no conocía el término de economías de escala, se ha podido evidenciar intentos incipientes por reducir costos produciendo más prendas. Al respecto Rómulo Fernández señala que es común que las pequeñas empresas no conozcan el término académico pero que sí haya esfuerzos por aplicarlo de manera empírica; tal es el caso de Rozzé Latina, sin embargo, el bajo control de las economías de escala debido a que la empresa no es consciente de ello genera oportunidades para aprovechar este factor.

Por último, en cuanto a las ventajas competitivas, Yesenia Infantes señala que es cierto que sus clientes de exterior valoran la calidad de sus productos. Asimismo, señala que otra ventaja competitiva son los bajos costos que maneja esta empresa lo cual le permite tener un mayor margen de ganancia frente a sus competidores.

## CONCLUSIONES

Se concluye que escasean modelos teóricos para el contexto de las MYPES exportadoras de Gamarra por lo cual la propuesta del modelo de esta investigación sera de utilidad para las futuras investigaciones y las MPES que deseen mejorar su actividad exportadora.

Con respecto a los factores externos, se puede concluir que las tres empresas estudiadas se han visto afectadas por tres factores, los cuales son: condiciones de la demanda, saturación de mercado y programas de exportación fomentados por el gobierno.

Por otro lado, respecto a las características del fundador, se puede concluir que, para la empresa Stealth, la preparación profesional de la universidad a la cual asistió su fundador Neil Cachay complementó su aprendizaje empírico, generando que mejore su experiencia en las negociaciones de sus exportaciones. En este grupo de características, el factor más relevante para la empresa Stealth es la formación del fundador ya que ello le ha permitido estar actualizado y pendiente de las actividades sobre comercio exterior. En cuanto a la empresa Nevih, la formación en institutos técnicos y asistencia a programas de capacitación de Katia Vilchez ha respaldado la decisión de realizar exportaciones a pesar de que no haya tenido experiencia cercana en comercio internacional. En cuanto a las características del fundador de la empresa Rozzé Latina se puede concluir que la orientación internacional fue el factor más resaltante ya que fue entendido como los viajes que realizo la Sra. Amalia a los países de la región y los contactos que tuvo en el extranjero los cuales permitieron a la empresa exportar. Por lo tanto, para este caso, no fueron tan relevantes los factores de formación y experiencia del fundador.

En cuanto a los factores innovación en productos y procesos, para la empresa Stealth, el factor innovación en productos ha sido el más resaltante para sus exportaciones. Asimismo, otro aspecto que ha permitido mejorar sus exportaciones ha sido la innovación en procesos entendido como la mejora en la fabricación y estandarización de los procesos; así como, la renovación de máquinas industriales por máquinas electrónicas lo cual les ha permitido tener mejores acabados en la prenda. La empresa Nevih, por su parte, demuestra esfuerzos por desarrollar modelos innovadores; sin embargo, todos ellos son dirigidos al mercado local y no al cliente internacional. Por el lado de las innovaciones en procesos, estos no son realizados en la empresa porque gran parte de sus procesos productivos son tercerizados. En cuanto a la innovación en producto para las exportaciones de la empresa Pijamas Rozzé Latina, no ha sido la esperada ya que ellos no proponen colecciones novedosas a sus clientes. Con respecto a la innovación en procesos, se puede decir que ha habido una preocupación por renovar máquinas y agilizar procesos, pero ello no ha sido suficiente ya que algunos procesos como el estampado se han tenido que tercerizar.



Respecto a la capacidad operativa, este factor es importante para la empresa Stealth ya que les ha permitido mayor flexibilidad en los pedidos internacionales; pues normalmente, la empresa ofrece productos surtidos en cantidades pequeñas lo que genera que el cliente internacional no tenga un nivel alto de stock en sus almacenes. Para la empresa Nevih, no es un limitante hasta el momento debido a que los pedidos solicitados por el cliente internacional no han excedido la capacidad que esta empresa puede manejar. En cuanto a la empresa Rozzé, la capacidad operativa le ha permitido manejar cantidades pequeñas de pedidos, pero en diversos modelos con la finalidad de que el cliente no tenga sobre-stock de mercadería, sino, por el contrario, la empresa pueda exportar a sus clientes productos en diferentes modelos y ello le permita exportar con mayor frecuencia.

En el aspecto de manejo financiero, para la empresa Stealth, el factor facilidad al crédito no ha estado fuertemente presente en relación con las exportaciones de la empresa ya que el Sr. Neil mencionó que desde el 2015 hasta el 2018 solo requirió una vez un préstamo para la compra de tela, pero prefiere evitarlos ya que considera que las tasas de intereses son altas. Para la empresa Nevih sus actividades de exportación y su participación en concursos han implicado que se ordene financieramente y, actualmente es sujeto de crédito. Asimismo, la empresa Rozzé Latina, aún debe mejorar sus estados financieros, balance general, flujos de caja, etc. por lo cual no ha creído conveniente solicitar préstamos bancarios para las exportaciones ya que con el pago adelantado del 50% del cliente internacional han podido cubrir los costos de producción para la exportación.

En cuanto a las economías de escala, se concluye que para la empresa Stealth es un concepto que no se aplica, ya que para las exportaciones solo producen lo que les pide el cliente; sin embargo, la gerente de Nevih comprende este concepto y que este es aprovechado en la medida de lo posible. Finalmente, para Rozzé latina tampoco se aplica este factor ya que para la exportación solo producen la cantidad que el cliente solicita.

En cuanto a las ventajas competitivas, la empresa Stealth, a diferencia de las otras dos MYPES estudiadas, es la única que ofrece colecciones de prendas a sus clientes internacionales, así como son especialistas en tejido de punto y tejido plano en prendas para caballero. Por otra parte, la empresa Nevih no exporta productos en los que su trabajo destaca como los trabajos en Denim, si no que exporta blusas y polos básicos en telas de algodón. Finalmente, para la empresa Rozzé Latina, se puede concluir que la ventaja competitiva está reflejada en el manejo de su estructuración de costos ya que, a comparación de las dos anteriores, la producción de pijamas es la más barata lo cual le permite negociar mejores precios para la exportación y con ello mejorar sus ganancias.

Para finalizar, concluimos la ausencia de una cultura de asociatividad. Ninguno de los casos investigados forma parte de una asociación o grupo que facilita las exportaciones sino que todas sus actividades nacionales e internacionales son realizadas de manera individual.



## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones sugeridas a los casos de estudio son sobre los factores encontrados más resaltantes.

### 1. Para la empresa Stealth

- Ampliar capacidad operativa para evitar la tercerización en los procesos claves de elaboración de prendas de vestir con la finalidad de garantizar un mayor control de calidad de su oferta exportable.

### 2. Para la empresa Nevih

- Mayor interés en el mercado internacional, es decir, aumentar el número de mercados con mayor demanda en Plus Size a donde destina sus exportaciones y consecuentemente aumentar la cantidad de prendas exportadas.
- Expandir sus exportaciones a productos en los que su trabajo destaque. Con ello nos referimos a proponer a clientes internacionales prendas de vestir en tela Denim. Asimismo, estas prendas deberían ser innovadores para que atraigan al mercado internacional.

### 3. Para la empresa Pijamas Rozzé Latina

- Apostar por una actualización de sus diseños de pijamas acorde a la nueva tendencia de dicho mercado conocido como Loungewear la cual propone a las pijamas como ropa de calle.
- Como la empresa ya tiene una sucursal comercial en Bolivia se sugiere realizar un plan de marketing para posicionar su marca.

### 4. Para las tres empresas

- Sería pertinente crear dentro de cada empresa un área que se dedique solo a las actividades de exportación, donde la persona encargada domine al menos tres idiomas priorizando el inglés. Asimismo, sugerimos que esta persona esté pendiente de los concursos y capacitaciones que mejoren las exportaciones, busque nuevos nichos de mercado y busque la nueva tendencia en moda según su target.
- Se recomienda que las tres empresas orden y clarifiquen sus finanzas para lo cual podrían contratar a un contador especializado en MYPES textiles que mejore sus estados financieros, balance general, flujos de caja, entre otros, con la finalidad de adquirir préstamos que le permita ser más competitivas.

- Dirigir su producción a economías de escala con la finalidad de ahorrar costos en la medida de posible, es decir, que se agrupen entre empresas que requieran comprar el mismo material
- Se recomienda que el factor economía de escala se debería considerar y poner en práctica en sus actividades comerciales. Una manera sería juntarse con empresas similares que requieran la misma materia prima de tal manera que cada empresa ponga un porcentaje del precio y obtenga la cantidad correspondiente de tela.

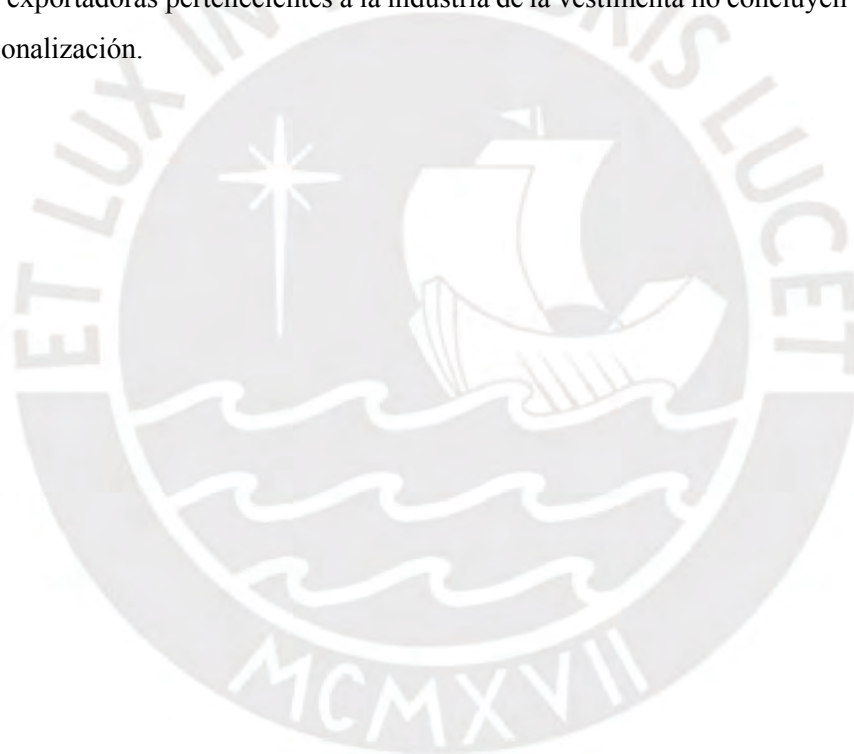
## **5. Para el Gobierno**

- Se sugiere a las entidades gubernamentales como el Ministerio de Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Cámara de Comercio, entre otras, que velen por la continuidad de los concursos y programas orientados a la exportación de las MYPES textiles y evite que los cambios políticos los afecte. Tal es el caso del concurso Gamarra Produce.
- Se recomienda que OCER debería realizar mayores difusiones del portal WGSN que se encuentra ubicado en su oficina de Gamarra para que los empresarios que asistan a las capacitaciones tengan la oportunidad de utilizar dicha herramienta.
- Finalmente, se recomienda a la OCER y PROMPERÚ que fomenten actividades de asociatividad entre las MYPES de Gamarra. Por ejemplo, las actividades de asociatividad serían ser una organización sólida empresarial de tal manera que pueda alcanzar su crecimiento potencial, siendo una de las acciones más relevantes a realizar la asociación con otras empresas aprovechando los beneficios otorgados por la Ley N° 28015. Asimismo, crear una marca en común entre los empresarios exportadores de Gamarra con la cual puedan exportar sus prendas de vestir.

## LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio no está exento de limitaciones, ya que la metodología de estudios de casos lo tiene. Debido a que la principal limitación es la generalización de los resultados, para las investigaciones futuras, se recomienda utilizar un enfoque cuantitativo para demostrar si los hallazgos obtenidos son generalizables a todas las MYPES exportadoras de la industria de la vestimenta del sector textil de Gamarra, y también, para identificar otros factores que promueven o inhiben la exportación de este tipo de empresas. En ese sentido, se sugiere que se realicen investigaciones de alcance correlacional, para conocer y profundizar aquellos factores que tengan mayor influencia en las exportaciones de prendas de vestir.

Por último, futuros investigadores podrían identificar cuáles son las razones por las cuales las MYPES exportadoras pertenecientes a la industria de la vestimenta no concluyen sus procesos de internacionalización.



## REFERENCIAS

- Alberto, J., & Otoyá, H. (2011). Exportaciones y desarrollo de la pequeña empresa nacional, 18(35), 105–116.
- Aaby, N. & Slater S. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88, *International Marketing Review*, pp. 7-26.
- Acedo, F. (2003). *Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de las empresas*.
- Adams, J., Khan, H., Raeside, R. & White, D. (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. London: SAGE Publications.
- Alarco, J. (2016). *Caracterización del financiamiento y capacitación de las MYPE del sector comercio rubro-artesanías del mercado San Pedro de la Ciudad del Cusco - periodo 2015*.
- Albaum, G. & Tse, D. (2001) Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters. *Journal of International Marketing*. 9(4), pp. 59-81.
- Alonso, J. & Donoso, V. (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: ICEX.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo. *Contaduría y Administración*, 216, 35-69.
- Araujo, C. (2009). Tipos de exportación dentro del proceso de internacionalización. *Área Comercial Internacional*, viii, 1-4. Recuperado de en [http://aempresarial.com/servicios/revista/180\\_10\\_ZRGGDLNPGJXAEJECMQHWNHQCMWOXLVWCBDJFOWVVFTVKDAMPQ.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/180_10_ZRGGDLNPGJXAEJECMQHWNHQCMWOXLVWCBDJFOWVVFTVKDAMPQ.pdf)
- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*. Recuperado de <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/4126-15740-1-PB.pdf>
- Babatava, A., Celis, C. & Duque, D. (2013) Un lector por venir: Factores y Estrategias del Sector Textil- confección – diseño y moda de Antioquia para aprovechar competitivamente las oportunidades comerciales que ofrece el TLC con los Estados Unidos (Tesis de Grado, Universidad de Medellín). Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/139/Factores%20y%20estrategias%20del%20sector%20textilconfecci%C3%B3ndise%C3%B1o%20y%20moda%20de%20Antioquia%20para%20aprovechar%20competitivamente%20las%20oportunidades%20comerciales%20que%20ofrece%20el%20TLC%20con%20los%20Estados%20Unidos.pdf?sequence=1>
- Barajas, L., & Oliveros, D. (2013). El cluster como modelo factible para el desarrollo del sector confecciones-diseño de moda en Bucaramanga, Colombia. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración E Informática*. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Barker, A. & Kaynak, E. (1992). An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Continuing Exporters, *European Journal of Marketing*, 26 (3), pp.27-36. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000638>
- Barnes, D. (2001) Research methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (8), pp.1076-1095. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/EUM000000000005586>
- Bauerschmidt, A., Sullivan, D. & Sillespie, K. (1985). Common Factors Underlying Barriers to Export: A Comparative Study in the US Paper Industry, *Journal of International Studies*, 16 (3), pp. 111-123.
- Blankenburg, D. (2000). The character of bridgehead relationships. *International Business Review*, 9(2), 191–200.
- Berrios, R. (2013), Dumping y subsidios en las exportaciones chinas: El caso textil peruano, *Pensamiento Crítico*, 19 (18-25).
- Bilkey, W., & G., Tesar (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 8 (16-24)
- Bilkey, W. (1978), An attempted integration of the literature on the export behavior of firms, *Journal of International Business Studies*, 9, pp. 33-46
- Botello, A. (2014). *Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas*. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v41n75/a02v41n75.pdf>
- Brush. C. & Vander Werf. P. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*. 7(2), pp. 157-170.
- Bonilla-Castro, E. & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Ediciones Uniandes-Grupo Editorial Norma
- Cancino, C. & Bonilla, C. (2005). Los factores clave de una rápida internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de Chile. Recuperado de [https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/Factores\\_claves\\_pymes\\_en\\_chile.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/Factores_claves_pymes_en_chile.pdf)
- Cavani, C. (2014). Ciudades productivas del Perú. *Journey Gestión en el Tercer milenio*, 17, pp. 29-37. Recuperado de <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/11691-40790-1-PB.pdf>
- Cavusgil, S. (1980). *On the internationalization process of the firm*. European Research. Noviembre.
- Casa, J., Repullo, J. & Donado, J (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamientos estadísticos de los datos*. Madrid, España.
- Cassiman, B., & Valentini, G. (2009). Strategic organization of R&D: The choice of basicness and openness. *Strategic Organization* 7 (1), 43–73. Recuperado de <http://soq.sagepub.com/content/7/1/43.abstract>

- Castellacci, F. (2010). The internationalization of firms in the service industries: Channels, determinants and sectoral patterns. *Technological Forecasting and Social Change*, 77 (3).
- Castillo, A. (2008). Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa establecido por la Ley MyPE. *Area Laboral*,(v), pp. 1-5. Recuperado de [http://aempresarial.com/web/revitem/4\\_9085\\_70542.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/4_9085_70542.pdf)
- Castillo, M. & Ramos, M. (2014). Buenas Prácticas en la utilización de las TIC. Experiencia en un CEIP. II Congreso virtual internacional sobre Innovación pedagógica y praxis educativa. Libro de Actas INNOVAGOGIA, (1366-1380). Editorial AFOE Formación
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1 (2), 31-54.
- Chang, I. (2005), El sector confecciones en la ciudad de Piura: un diagnóstico competitivo, problemática actual y perspectivas a futuro, Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de Piura, recuperado de: <http://pirhua.udep.edu.pe/iii/cpro/CollectionViewPage.external.jsessionid=IDF282A79977D99A9A1F8EF76BDAC8B8.?lang=eng&sp=1000014&suite=def>.
- Chetty, S. & Hamilton, R. (1993). Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis, *International Marketing Review*, 10 (3), pp. 26-34.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, (15), 73-85.
- Collis, D. (1994). Research Note: How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 143-152.
- Concha, G. (2014). Modelo empresarial clústers en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005-2012. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3865>
- Comité de Organización Política Electoral Independiente [COPEI] (1997). *Visión Estratégica Para el Desarrollo y Promoción de la Pequeña Empresa*, Lima, 76 páginas.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2017). *Exportaciones Peruanas [PPT]* Recuperado de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=61330F46-5BBD-461E-A9BA-4001731832FD.PDF>
- Cowman S. (1993). Triangulation: a mean of reconciliation in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 18, 788-792
- Crick, D. & Czinkota, M. (1995). Export assistance: another look at whether we are supporting the best programmes, *International Marketing Review*, 32(3), pp. 61-72.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2006). *International Marketing*. Hinsdale, IL: The Dryden Press



- Comunidad Andina. (2006). Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de HYPERLINK.  
Recuperado de <http://www.diplomatie.gouv.fr/es/fichas-de-paises/america1024/integracion-regional/article/comunidad-andina-de-naciones-can>
- Dane, C. (2017). Glosario Exportaciones (EXPO) e Importaciones (IMPO). Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio\\_exterior/Glosario-exportaciones-importaciones.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/Glosario-exportaciones-importaciones.pdf)
- Davidson, W. (1980): The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11, pp. 9-22.
- Denis, J. & Depelteau, D. (1985). Market Knowledge, Diversification and Export Expansion, *Journal of International Business Studies*, 16, pp. 77-89.
- De Soto, H. (1989), *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World*, HarperCollins.
- De Soto, H. (1999). *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World*, HarperCollins
- Díaz, C. (2012). Tratados internacionales y conflictos armados. una cuestión siempre pendiente. *Revista Española de Derecho Internacional*, LXIV/2, 11-47.
- Dominguez, L. & Sequeira, C. (1993). Determinants of LDC exporters' performance: a crossnational study, *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 19-40.
- Echevin, D. y Murin, F. (2009). Identification of the Productivity Gap Between Formal and Informal Sectors in Three Western African Countries, Prepared for the CSAE conference, 22nd-24th March 2009, St Catherine's college, Oxford.
- Eco, E (2017). Reporte de Producción Manufacturera: Boletín de Producción Manufacturera.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*. 3 (3).
- Escandón, D. & Hurtado, A. (2012). Características de los directivos de las empresas Born Global en Colombia. *Entramado*, 8(2), 74-93.
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2011). *Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: Estudio empírico en México*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Recuperado de <http://bit.ly/2icyyPG>
- Espinosa, A. & Villegas, A. (2010). *Los incentivos a las exportaciones en Colombia frente a los compromisos asumidos ante la OMC*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere2/Tesis31.pdf>
- Suárez, E. & Licham, M. (2017). Motivos y consecuencias de la evasión tributaria en las MYPES en el comercio exterior Gamarra, La Victoria- Lima, Tesis para optar el grado académico de: doctor en gestión pública y gobernabilidad autora.
- Eusebio, R. & Rialp, A. (2002). Innovación tecnológica y resultado exportador: Un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español. Document de treball, n. ° 2002/4, Universidad Autónoma de Barcelona

- Eusebio, R., Llonch Andreu, J. & López, M. (2006), Measures of marketing performance: a comparative study from Spain, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), pp. 145-155.
- Fajardo, C. (2016). *Modelo de gestión de las MYPES textiles del emporio comercial Gamarra y las estrategias empresariales para afrontar la competencia internacional*.
- Ferraro, C. & Goldstein, E. (2011). *Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Santiago de Chile/ Naciones Unidas – CEPAL
- Gago, R. (2013) en su tesis “La implementación de Auditoría interna y su impacto en la gestión de las cooperativas de servicios múltiples de Lima Metropolitana. Lima, Perú.
- Ganiko, G., Guerrero, M. & Solar, A. (2017). El proceso de administración estratégica en pequeña empresa: Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras del sector textil de Lima Metropolitana. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8821/Ganiko%20Sinche\\_Guerrero%20Rojas\\_Solari%20RuizEldredge\\_El%20proceso\\_de\\_administracion.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8821/Ganiko%20Sinche_Guerrero%20Rojas_Solari%20RuizEldredge_El%20proceso_de_administracion.pdf?sequence=1)
- Galicia, S. (2017). *Derecho e informalidad, explicaciones alternativas a la relación entre el derecho laboral y la informalidad a partir del caso de Gamarra*. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9944/Galicia\\_Vidal\\_Derecho\\_informalidad\\_explicaciones1.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9944/Galicia_Vidal_Derecho_informalidad_explicaciones1.pdf?sequence=1)
- Gallegos, J. (2013). Factores determinantes de la competitividad de las microempresas en México. (Tesis de Licenciatura). Universidad Autónoma de Chihuahua, México. Recuperado de <http://bit.ly/2morxzF>
- García M, Ibáñez J, & Alvira F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Gerald, A. (1994) *International Marketing and Export Management*, (2ª ed.), Editorial Board – USA
- Grant, R. Jammie, A. & Thomas, H. (1988) Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972-1984. *Academy of Management Journal*, 31, pp. 771-801
- Gracia, M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12 (36), pp. 12-24.
- Greener, S. (2008) *Business Research Methods*. Brighton: Ventus Publishing.
- Gripsrud, G. (1990). The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies* 21 (3), 469-485.
- Grossman, M. & Helpman, E. (1991). *Innovation and growth in the global economy*. The MIT Press. Cambridge, Mass.

- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business School Pressoston
- Hamel, Gary & Breen, Bill (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Norma.
- Helpman, E. & Krugman, P. (1985). *Market structure and foreign trade. Increasing returns, imperfect competition, and the International economy*. The MIT Press. Cambridge, Mass.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Henriquez, L (2009). Políticas para las mipymes frente a la crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa. Documento de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_191351.pdf](http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf)
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, (4ª ed.) Pearson Education, Harlow.
- Hollensen, S. (2012). Financial performance of entry mode decisions: effects of control in an internationalization context. *International Journal of Business & Management*, 7(24), 12-28.
- Holzmueller, H. & Kasper, H. (1991). On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. *Management international Review*. 31pp. 45-47.
- Horta, R. (2012). Algunos determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas. Cuaderno de Economía, 1, 67–84. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Algunos+determinantes+internos+y+externos+del+resultado+exportador+a+nivel+de+firma:+an?lisis+de+empresas+agroindustriales+uruguayas#0>
- Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). SME Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers. *Management International Review*, 26, 33-43.
- Huangale, R., Quispe, N., & Canales, J. (2016). Formalización de las MYPES textiles del emporio comercial de gamarra para el acceso los programas de apoyo empresarial. (Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú). Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1057/HUANGAL%20E.%20C%20ROSA%3B%20QUISPE%20H.%20C%20NORMA%20Y%20CANALES%20A.%20C%20JUAN%20JESUS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hurtado, N. (2002). *La PYME y las estrategias de Internacionalización*. Granada: Universidad de Granada.
- Ifju, P & Bush. R. (1993). Export barriers and incentives in the Eastern hardwood lumber industry. *Forest Prod. J.* 43(3):45-48.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). Características de las Empresas del Emporio Comercial Gamarra 2016. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Informe Técnico en diciembre 2017. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf)
- Jaramillo, D (2006). Importancia y perspectivas de las exportaciones no tradicionales en el Ecuador. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/151/1/CD-0173.pdf>
- Jaffe, S. (1998), Modelling Croatian Export Dynamics Using Global Macroeconometric Model, Zagreb International Review of Economics & Business, Vol. 17, Special Conference Issue, 31-48.
- Johanson, J. & J., Vahlne (1990). The mechanism of internationalization. International Marketing Review. Londres: Vol. 7 (4).
- Johanson y Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm. Four Swedish cases. Journal of management studies. London: London School of Economics. Vol. 12.
- Jolly, V., Alahuhta, M., & Jeannot, J.P. (1992). Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally. In: Journal of Strategic Change. Vol. 1 No; p. 71-82.
- Julien, P., Joyal, A, Deshaies, L & Ramangalahy, C 1997 'A Typology of strategic behavior among small and medium-sized exporting businesses. A Case study', International Small Business Journal, vol. 15, no. 2, p. 33.
- Katsikeas, C., & Morgan, R. (1996). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience. European Journal of Marketing 28(5), 17-35.
- Katsikeas, C., Piercy, N. & Ioannidis, F. (1996). Determinants of export performance in a European context". European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 6, pp. 6-35.
- Kim, W. C, Hwang, P. & Burgers, W.P. (1993). Multinationals' diversification and the risk-return trade-off. *Strategy Management Journal*, 14(6), pp. 257-286.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Prentice Hall, México
- Lázaro, E. (2010). Gestión eficiente de una micro y pequeña empresa: como superar el segundo año y sostenerse en el tiempo (Tesis de magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/836>
- Leonidou, L., Katsikeas, C. & Percy, N.F (1998) "Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions". Journal of International Marketing, 6, pp. 74-102.
- Leonidou, L. , Katsikeas, C., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An Analytical Review of the Factors Stimulating Smaller Firms to Export: Implications for Policy-Makers. International Marketing Review, 24(6), 735-770.

- Leon, J. (2007). Determinantes del proceso de internacionalización de las pymes peruanas: caso sector confecciones
- León, J. (18 de setiembre de 2016). Gamarra: 5 mil negocios desaparecen al año en emporio comercial. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/lima/gamarra-5-mil-negocios-desaparecen-alano-emporio-comercial-noticia-1932530>
- León, J., Sánchez, M. & G. Jopen (2016): —Determinantes del acceso y uso de servicios financieros de las microempresas en el Perú. Proyecto mediano. CIES. Lima.
- Ley 2801. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa – Disposiciones Complementaria. Congreso de la República del Perú (2003).
- López, J. (2004). Análisis de la actividad exportadora de la empresa una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades. Recuperado de [http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/1161/LopezRodriguezJose\\_opt.pdf?sequence=1](http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/1161/LopezRodriguezJose_opt.pdf?sequence=1)
- López, P. & Salazar, M.(2008); define sobre los proveedores de las micro y pequeñas empresas (Mypes).
- Louter P. Ouwerkerk C, Bakker B (1991). An inquiry into successful exporting. *Eur J Mark* 25 (6), pp. 7 – 23.
- Lu, J. W. & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 565-586.
- Machaca, H. (2018). Situación actual de las MYPES textiles de Gamarra. [Cinta de audio]. Entrevista de Vanessa Farfán. Lima.
- Madsen, T. (1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence, *International Marketing Review*, 6. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/EUM000000001518>
- Malca, O., &Rubio, J. (s.f.). Obstáculos a la actividad exportadora: Encuesta a las empresas exportadoras del Perú.
- Manolova, T. (2002). The impact of human and organizational resources on small firm strategy, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (3), pp.236-244.
- Mason, C. (1998). *El financiamiento y las pequeñas y medianas empresas*. Publicado en *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*, Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires, Argentina.
- Méndez, C. (2015). Análisis del comportamiento de internacionalización de pequeñas y medianas empresas exportadoras. El caso de empresas exitosas de la industria del software en Lima, *Sotavento MBA*, 25, pp. 18-24. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n25.03>
- Ministerio de Producción [PRODUCE] 2016. *Industria Textil y Confecciones: Estudio de Investigación sectorial*. Recuperado de [http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeec/doc/Trab\\_Textil.pdf](http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeec/doc/Trab_Textil.pdf)

- Moen, J. (2000). *Is mobility of technical personnel a source of R&D spillovers* NBER Working Paper no. 7834, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Moreal, J. (2009). Análisis del comportamiento exportador de la empresa española desde el enfoque de recursos y capacidades. (Tesis doctoral, Universidad de Murcia, España). Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Joaquin\\_Monreal-Perez/publication/41198720\\_Analisis\\_del\\_Comportamiento\\_Exportador\\_de\\_la\\_Empresa\\_Espanola\\_desde\\_el\\_Enfoque\\_de\\_los\\_Recursos\\_y\\_Capacidades/links/53eb9c7e0cf250c89479c957/Analisis-del-Comportamiento-Exportador-de-la-Empresa-Espanola-desde-el-Enfoque-de-los-Recursos-y-Capacidades.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joaquin_Monreal-Perez/publication/41198720_Analisis_del_Comportamiento_Exportador_de_la_Empresa_Espanola_desde_el_Enfoque_de_los_Recursos_y_Capacidades/links/53eb9c7e0cf250c89479c957/Analisis-del-Comportamiento-Exportador-de-la-Empresa-Espanola-desde-el-Enfoque-de-los-Recursos-y-Capacidades.pdf)
- Morse, J. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Methodology Corner. Rev. Nursing Research*, 40(1), 23-45.
- Morazán, P. (2011). *Financiamiento de PyME en la Unión Europea*. Recuperado de [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/ join/2011/433775/EXPO-DEVE\\_ET\(2011\)433775\\_ES.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/ join/2011/433775/EXPO-DEVE_ET(2011)433775_ES.pdf)
- Moen, O. (1999). The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. *International Small Business Journal*, 18(1), pp.53-72.
- Monippally, M. & Pawar, B. (2010). *Academic Writing: A Guide for Management Students and Researchers*. London, SAGE Publications
- Nazar, M. & Shaikh, F. M. (2011). Determinants of Export Performance of Small and Medium Enterprises, *Journal of Business Strategies*, 5(1), pp. 21-31.
- OCDE (2005). *Handbook on Economic Globalisation Indicators*, OECD, Paris
- Ocampo, J. (2014). Análisis del perfil del consumidor de las prendas de vestir Gzuck en la ciudad de Chiclayo basado en un enfoque etnográfico. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/ handle/usat/97>
- Perkett, (1963). Small businesses and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6, pp. 42-61.
- Ottaviano, G. y Martincus, C. (2011). SMEs in Argentina: Who are the exporters? *Small Business Economics*, 37(3), 341-361.
- Organización Mundial del Comercio (OMC) (2016) Examen estadístico del comercio mundial, Ginebra: OMC.
- Orlandi, P. (2008). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional*. Centro de Estudios para el desarrollo exportador CEDEX. Universidad de Palermo.
- Ortega, B., Benavente, J., & Gonzáles, A. (2012). *Innovation, Exports and Productivity: Learning and Self-selection in Chile*. Department of Economics, Universidad de Chile.
- Philp, N. (1998). The export propensity of the Very Small Enterprise (VSE), *International Small Business Journal*, 16(4): 79-93

- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2015). *Informe de las Exportaciones Peruanas por Sector- diciembre 2015*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/609835714radF984D.pdf>
- Snavely, W., Weiner, P., Ulbrich, H. & Enright, E. (1964). *Export Survey of the Greater Hartford Area*, Vols. 1 & 2. The University of Connecticut, Storrs, Connecticut, 1964. This is an internal report to governmental agencies on a study financed by the Small Business Administration.
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2016). *Reporte Sectorial N° 10 de noviembre 2016. Industria de productos textiles*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>
- Soria, L. (2013). *Administración del capital de trabajo en las PYMES del sector textil-confecciones de polos ubicadas en el distrito de La Victoria*. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/650/3/soria\\_lv.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/650/3/soria_lv.pdf)
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Tookey, D. (1964). Factors Associated with Success in Exporting. *The Journal of Management Studies*, March, pp. 48-64.
- Rabino, S., (1980). An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies. *Management International Review* 20 (1), 67-73.
- Ramaswamy, K. (1992). Multinationality and performance: A synthesis and redirection. *Advances in International Comparative Management*, 7, pp. 241-267.
- Ramos, M. (2016). *Estimación de costos de desarrollo, caso de estudio: Sistema de Gestión de Calidad del Reactor TRIGA Mark III*.
- Real Academia Española (RAE). *Real Academia Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=HTiXnHN>
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. Barcelona: Información Comercial Española (ICE). No.1. Octubre.
- Ruiz, J. & Ispizua, M. (1989). *La decodificación de la vida cotidiana: Métodos de Investigación Cualitativa*. Bilbao: Publicaciones Universidad de Deusto
- Shrader, R.; Oviatt, B. & Mcdougall, P. (2000). How New Ventures Exploit Trade-offs Among International Risk Factors: Lessons for The Accelerated Internationalization of The 21st Century. *Academy of Management Journal*, 43(6), pp.1227-1247.
- Snavely, W.P., Weiner, P., Ulbrich, H.H. y Enright, E.J. (1964). Small businesses and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6, pp. 42-61.
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas.
- Tookey, D.A. (1964). Small businesses and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6, pp. 42-61.

- Pasco, M. (2016). *Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación*. PUCP: Editorial. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54912/Cuaderno%20de%20Trabajo%20V4%20VF.pdf?sequence=8&isAllowed=y>.
- Porter, M.(1991). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competitividad*. Buenos aires: Vergara.
- Vaca, M. (2014). La internacionalización de las PYMES del sector textil de la ciudad de Guayaquil (Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/1218>
- Valderrama, A., & Neme, O. (2011). El efecto de la tecnología en las exportaciones manufactureras mexicanas hacia Estados Unidos. *Economía: Teoría Y Practica*, 34, 65–99. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n34/n34a4.pdf>
- Varela, J. & Del Rio, M. (2003). Market Orientation Behavior: An Empirical Investigation Using MARKOR, *Marketing Intelligence & Planning*, 21, 1, pp.: 6-15.
- Varguillas, C. (2006). El uso de ATLAS.ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel. *Laurus*, 12, 73–78.
- Vásquez, E. (2013). *El Perú de los pobres no visibles para el Estado: La inclusión social pendiente del 2013*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Vernon, R. (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. *Quarterly Journal of Economics*.
- Villareal, O. (2017). Is it desirable, necessary and posible to perform research using case studies? Universidad del País Vasco UPV/EHU (España). *Cuadernos de Gestión*, 17, pp. 147-172.
- Voss, C., Tsiriktsis, N, & Frohlich, M. (2002). *Case research in operations management*.
- Wally, S. & Baum, J. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *The Academy of Management Journal*, 37 (4), pp. 932-956
- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2002) International market selection strategies selected by ‘micro’ and ‘small’ firms, Omega, *International Journal of Management Science* 30, 51-68.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H., & Welch, L. S. (1978): Pre-export activity: The first step in internationalisation, *Journal of International Business Studies*, 9 (1), pp. 47-58.
- Yang, Y., Leone, R., & Alden, D. (1992). A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters. *Journal of Marketing*, 56, pp. 84–96.
- Young S, Hamill J, Wheeler S, & Davies J. (1989). *International market entry and development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Young, S. (1991). *Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales. Estrategias y Gestión*. Barcelona: Plaza y Janés.



Zevallos, E. (2003) Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1)

Zou, S. & Stan, S. (1998) The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15 (5), pp. 333-356.



## ANEXO A: Consentimiento informado de Neil Díaz Cachay de Corporación Stealth S.A

Figura A1: Consentimiento informado de Neil Díaz Cachay de Corporación Stealth S.A

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación\***

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "STEALTH" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

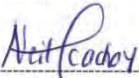


---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "STEALTH" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica**.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@pucp.pe](mailto:vfarfan@pucp.pe)

 ----- Neil Cachay (Entrevistado-STEALTH)	 ----- Sofia Palomino (Entrevistadora)	 ----- Vanessa Farfan (Entrevistadora)
---	--	---

Lima, sábado 23 de junio del 2018.

## ANEXO B: Consentimiento informado de Ramiro Díaz de Corporación Stealth S.A

Figura B1: Consentimiento informado de Ramiro Díaz de Corporación Stealth S.A

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "STEALTH" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.



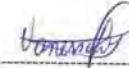
---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "STEALTH" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica**.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfafan@pucep.pe](mailto:vfafan@pucep.pe)

 _____ Ramiro Díaz (Entrevistado-STEALTH)	 _____ Fiorella Ruiz (Entrevistadora)	 _____ Vanessa Farfan (Entrevistadora)
---	---	---

Limá, sábado 23 de junio del 2018.

## ANEXO C: Consentimiento informado de Gladys Díaz de Corporación Stealth S.A

Figura C1: Consentimiento informado de Gladys Díaz de Corporación Stealth S.A

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "STEALTH" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.



---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "STEALTH" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica**.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@pucp.pe](mailto:vfarfan@pucp.pe)

 ----- Gladys Díaz (Entrevistado-STEALTH)	 ----- Sofia Palomino (Entrevistadora)	 ----- Vanessa Farfan (Entrevistadora)
---	--	---

Lima, martes 19 de junio del 2018.

## ANEXO D: Consentimiento informado de Kathya Vilchez de Nevih Plus Size

Figura D1: Consentimiento informado de Kathya Vilchez de Nevih Plus Size

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa “Nevih Plus Size” por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

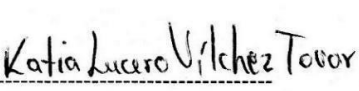
---


Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfán Cucho** y **Vanessa Sofia Palomino de la Cruz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa “Nevih Plus Size” por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica**.

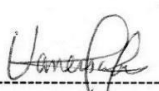
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175/ Vanessa Sofia Palomino de la Cruz al teléfono 980842165.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfán Cucho/ Vanessa Sofia Palomino de la Cruz al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@puccp.pe](mailto:vfarfan@puccp.pe) y [vspalomino@puccp.pe](mailto:vspalomino@puccp.pe).

  
Kathya Lucero Vilchez Tovar  
(Entrevistado-Nevih Plus Size)

  
Vanessa Sofia Palomino  
(Entrevistadora)

  
Vanessa Farfan  
(Entrevistadora)

Lunes 09 de marzo del 2018.

## ANEXO E: Consentimiento informado de Sonia Tovar de Nevih Plus Size

Figura E1: Consentimiento informado de Sonia Tovar de Nevih Plus Size

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho, Sofia Vanessa Palomino de la Cruz y Fiorella Ruiz**, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "Nevih Plus Size" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.



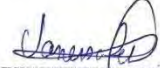
---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho, Sofia Vanessa Palomino de la Cruz y Fiorella Ruiz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "Nevih Plus Size" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@pucep.pe](mailto:vfarfan@pucep.pe)

 ----- Sonia Tovar (Entrevistado-Nevih Plus Size)	 ----- Sofia Palomino (Entrevistadora)	 ----- Vanessa Farfan (Entrevistadora)
---	--	--

Lima, sábado 30 de junio del 2018.

## ANEXO F: Consentimiento informado Nestor Vilchez de Nevih Plus Size

Figura F1: Consentimiento informado de Nestor Vilchez de Nevih Plus Size

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho, Sofia Vanessa Palomino de la Cruz y Fiorella Ruiz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "Nevih Plus Size" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

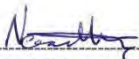

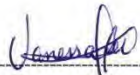
---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho, Sofia Vanessa Palomino de la Cruz y Fiorella Ruiz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "Nevih Plus Size" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@pucep.pe](mailto:vfarfan@pucep.pe)

 ----- Nestor Vilchez (Entrevistado-Nevih Plus Size)	 ----- Sofia Palomino (Entrevistadora)	 ----- Vanessa Farfan (Entrevistadora)
--	--	---

Lima, sábado 23 de junio del 2018.

## ANEXO G : Consentimiento informado de Felicitas Amalia Chipana de Pijamas Rozzé Latina

Figura g1: Consentimiento informado de Felicitas Amalia Chipana de Pijamas Rozzé Latina

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho, Fiorella Ruiz y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "Pijamas Rozze Latina" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.




---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho, Sofia Vanessa Palomino de la Cruz y Fiorella Ruiz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "Pijamas Rozze Latina" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@pucep.pe](mailto:vfarfan@pucep.pe)

 ----- Felicitas Amalia Chipana (Entrevistado- Pijamas Rozze Latina)	 ----- Sofia Palomino (Entrevistadora)	 ----- Fiorella Ruiz (Entrevistadora)
--	--	--

Lima, martes 03 de julio del 2018.



## ANEXO H: CONSENTIMIENTO INFORMADO DE KELLY TAMBO DE PIJAMAS ROZZÉ LATINA

Figura H1: Consentimiento informado de Kelly Tambo de Pijamas Rozzé Latina

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho, Fiorella Ruiz y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "Pijamas Rozze Latina" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.




---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho, Sofia Vanessa Palomino de la Cruz y Fiorella Ruiz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "Pijamas Rozze Latina" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica**.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@pucep.pe](mailto:vfarfan@pucep.pe)

 ----- Kelly Tambo (Entrevistado- Pijamas Rozze Latina)	 ----- Sofía Palomino (Entrevistadora)	 ----- Fiorella Ruiz (Entrevistadora)
---	--	--

Lima, miércoles 04 de julio del 2018

# ANEXO I: Consentimiento informado de Rosa Chauca de Pijamas Rozzé Latina

Figura I1: Consentimiento informado de Rosa Chauca de Pijamas Rozzé Latina

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho, Fiorella Ruiz y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "Pijamas Rozze Latina" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.




---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho, Sofia Vanessa Palomino de la Cruz y Fiorella Ruiz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la empresa "Pijamas Rozze Latina" por ser uno de los sujetos de estudio de esta investigación académica.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@pucep.pe](mailto:vfarfan@pucep.pe)

 ----- Rosa Chauca (Entrevistado- Pijamas Rozze Latina)	 ----- Sofia Palomino (Entrevistadora)	 ----- Fiorella Ruiz (Entrevistadora)
---	--	--

Lima, jueves 28 de junio del 2018

## ANEXO J: Consentimiento informado de Expertos – Jerry Poma de ADEX

Figura I1: Consentimiento informado de Expertos – Jerry Poma de ADEX

**Consentimiento Informado para Expertos de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria acerca de las exportaciones en prendas de vestir de algunas MYPES de Gamarra por ser parte de esta investigación académica.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

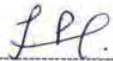

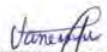
---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria acerca de las exportaciones en prendas de vestir de algunas MYPES de Gamarra por ser parte de esta investigación académica.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a **Vanessa Farfan Cucho** al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con **Vanessa Farfan Cucho** al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@puccp.pe](mailto:vfarfan@puccp.pe)

 ----- Jerry Poma (Entrevistado- ADEX)	 ----- Sofia Palomino (Entrevistadora)	 ----- Vanessa Farfan (Entrevistadora)
--	--	---

Lima, lunes 23 de abril del 2018.

## ANEXO K: Consentimiento informado de Expertos – Rómulo Fernández

Figura K1: Consentimiento informado de Expertos – Rómulo Fernández

**Consentimiento Informado para Expertos de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria acerca de las exportaciones en prendas de vestir de algunas MYPES de Gamarra por ser parte de esta investigación académica**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.




---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria acerca de las exportaciones en prendas de vestir de algunas MYPES de Gamarra por ser parte de esta investigación académica**.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a **Vanessa Farfan Cucho** al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con **Vanessa Farfan Cucho** al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@puccp.pe](mailto:vfarfan@puccp.pe)

 ----- Romulo Fernández (Entrevistado- COMPYMEP)	 ----- Sofia Palomino (Entrevistadora)	 ----- Fiorella Ruiz (Entrevistadora)
--	--	--

Lima, jueves 05 de abril del 2018.

## ANEXO L: Consentimiento informado de Expertos – Yesenia Infantes

Figura L1: Consentimiento informado de Expertos – Yesenia Infantes

**Consentimiento informado para Expertos de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es **recaudar información primaria acerca de las exportaciones en prendas de vestir de algunas MYPES de Gamarra por ser parte de esta investigación académica.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

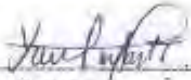

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria acerca de las exportaciones en prendas de vestir de algunas MYPES de Gamarra por ser parte de esta investigación académica.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a **Vanessa Farfan Cucho** al teléfono 924630175.


Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con **Vanessa Farfan Cucho** al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarian@pucp.pe](mailto:vfarian@pucp.pe)

 _____ Yesenia Infantes (Entrevistado-PROMPERU)	 _____ Sofia Palomino (Entrevistadora)	 _____ Vanessa Farfan (Entrevistadora)
---	--	--

Lima, Viernes 16 de marzo del 2018

## ANEXO M: Consentimiento informado de Expertos – Humberto Machaca

Figura M1: Consentimiento informado de Expertos – Humberto Machaca

 **PUCP**

**Consentimiento Informado para Expertos de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cuchó, Sofia Vanessa Palomino de la Cruz y Fiorella Ruiz Montoya**, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es **recaudar información primaria acerca de las exportaciones en prendas de vestir de algunas MYPES de Gamarra por ser parte de esta investigación académica.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

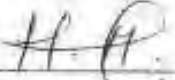
---


Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cuchó, Sofia Vanessa Palomino de la Cruz y Fiorella Ruiz Montoya**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria acerca de las exportaciones en prendas de vestir de algunas MYPES de Gamarra por ser parte de esta investigación académica.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cuchó al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cuchó al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfarfan@pucp.pe](mailto:vfarfan@pucp.pe).

  
Humberto Machaca  
(Entrevistado-ASODEX)

  
Vanessa Farfan  
(Entrevistadora)

Lima, viernes 20 de abril del 2018.

## ANEXO N: Consentimiento informado de Expertos – Martín Reaño

Figura N1: Consentimiento informado de Expertos – Martín Reaño

**Consentimiento Informado para Experto de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la perspectiva de la Sociedad Nacional de Industria con respecto a los factores que inciden en la exportación textil de las 3 mypes seleccionadas de Gamarra**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

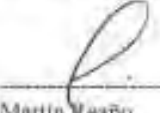
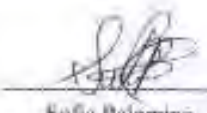
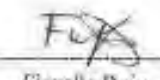
---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la perspectiva de la Sociedad Nacional de Industria con respecto a los factores que inciden en la exportación textil de las 3 mypes seleccionadas de Gamarra**.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [yfarfan@puccp.pe](mailto:yfarfan@puccp.pe)

 _____ Martín Reaño (Entrevistado-SNI)	 _____ Sofía Palomino (Entrevistadora)	 _____ Fiorella Ruiz (Entrevistadora)
--	--	---

Lima, viernes 13 de julio del 2018.

## ANEXO O: Consentimiento informado de Expertos – Lisseth Córdor

Figura O1: Consentimiento informado de Expertos – Lisseth Córdor

**Consentimiento Informado para Experto de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es **recaudar información primaria de la perspectiva de PROMPERU con respecto a los factores que inciden en la exportación textil de las 3 mypes seleccionadas de Gamarra.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada sesión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerle saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.




---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho** y **Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria de la perspectiva de PROMPERU con respecto a los factores que inciden en la exportación textil de las 3 mypes seleccionadas de Gamarra.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo proveo en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfafan@puccp.pe](mailto:vfafan@puccp.pe)

 Lisseth Córdor (Entrevistado-PROMPERU)	 Sofia Palomino (Entrevistadora)	 Fiorella Ruiz (Entrevistadora)
--	---	--

Lima, jueves 29 de marzo del 2018.



## ANEXO P: Consentimiento informado de Expertos – Miguel La Torre

Figura P1: Consentimiento informado de Expertos – Miguel La Torre

**Consentimiento Informado para Expertos de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**, de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. La meta de este estudio es **recaudar información primaria acerca de las exportaciones en prendas de vestir de algunas MYPES de Gamarra por ser parte de esta investigación académica.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo por cada reunión de entrevista previa coordinación. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, si usted lo desea. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se borrarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

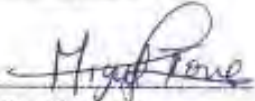
---


Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Sthefany Vanessa Farfan Cucho y Sofia Vanessa Palomino de la Cruz**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **recaudar información primaria acerca de las exportaciones en prendas de vestir de algunas MYPES de Gamarra por ser parte de esta investigación académica.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Farfan Cucho al teléfono 924630175.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar con Vanessa Farfan Cucho al teléfono anteriormente mencionado y/o al correo electrónico [vfafan@pucep.pe](mailto:vfafan@pucep.pe)

  
Miguel La Torre  
(Entrevistado- OCER)

  
Vanessa Farfan  
(Entrevistadora)

Lima, lunes 30 de julio del 2018

## ANEXO Q: Guía de preguntas – Experto

Buenos(as) días/tardes estimado **XXXX**, nuestros nombres son Sofía Palomino, Vanessa Farfán y Fiorella Ruiz. Actualmente, nos encontramos en proceso de obtención del grado de Licenciado en la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La finalidad de la entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Jean Pierre Seclen Luna. Es importante mencionar que toda información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para cuestiones académicas y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento.

**Título:** Factores que influyen en la exportación de las MYPES del Sector Textil-Confecciones: Estudio de Caso A, B y C del Emporio Comercial de Gamarra.

**Objetivo:** El objetivo es validar con expertos los factores externos e internos que influyen en la gestión del comercio exterior de las MYPES del Sector Textil-Confecciones del Emporio Comercial de Gamarra.

**Lugar:**

**Fecha:**

**Datos generales**

Nombres y Apellidos:

Ocupación:

Institución:

**Nombre del entrevistador:**

### TEMA 1: ANÁLISIS DEL SECTOR - FODA

1. ¿Cuáles son las fortalezas que presentan las MYPES del sector textil-confecciones ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra? (**Fortalezas**)
2. ¿Cuáles son las oportunidades que presentan las MYPES del sector textil-confecciones ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra? (**Oportunidades**)
3. ¿Cuáles son las debilidades que presentan las MYPES del sector textil-confecciones ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra? (**Debilidades**)
4. ¿Cuáles son las amenazas que presentan las MYPES del sector textil-confecciones ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra? (**Amenazas**)

5. ¿Cuáles son las características que impulsan las exportaciones de las MYPES que comercializan prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra?  
**(Oportunidades)**
6. ¿Cuáles son las características que limitan las exportaciones de las MYPES que comercializan prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra? **(Amenazas)**

## **TEMA 2: ANÁLISIS DEL SECTOR – 5 FUERZAS DE PORTER**

7. ¿Los proveedores de la materia prima pueden disminuir o aumentar drásticamente sus costos? ¿De qué depende? **(Poder de negociación de los proveedores)**
8. ¿Los proveedores de la materia prima pueden modificar los términos y condiciones de la compra? ¿De qué depende? **(Poder de negociación de los proveedores)**
9. ¿Los clientes del mercado externo tienen control sobre los precios? ¿A qué se debe? **(Poder de negociación de los clientes)**
10. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada? ¿son fuertes o débiles? **(Amenaza de nuevos competidores)**
11. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en este sector? **(Amenaza de nuevos competidores)**
12. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría? **(Amenaza de nuevos competidores)**
13. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan las prendas de vestir que se ofrecen en el mercado externo? **(Amenaza de productos sustitutos)**
14. ¿Qué tipo de prenda de vestir es la más exportada? ¿Es fácil de sustituir? **(Amenaza de productos sustitutos)**
15. ¿Existen clústeres que agrupen a este sector? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué es lo que impulsó la formación de un clúster? Si la respuesta es negativa, ¿Qué es lo que impide la formación de un clúster?

**(Rivalidad entre los competidores existentes).**

## **TEMA 3: FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL PROCESO EXPORTADOR**

1. ¿Considera que el financiamiento es un factor que influye en la actividad exportadora? ¿Cómo? **(Financiamiento)**
2. ¿Qué programas ofrece el Estado para promover la exportación de las MYPES pertenecientes a este sector? **(Programas ofrecidos por el estado)**
3. ¿De qué manera influye la Municipalidad de la Victoria en exportación de prendas de vestir de las MYPES ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra? **(Gobierno)**
4. ¿Cómo se encuentra actualmente la competencia interna entre empresas en el sector? ¿Sería posible afirmar que la actividad exportadora es resultado de la excesiva competencia? ¿Por qué?

## **TEMA 4: FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN EN EL PROCESO EXPORTADOR**

5. ¿Podría mencionarnos en términos demográficos (edad, género y formación) aquellas características del empresario que influyen en el resultado exportador?
6. En cuanto a las características subjetivas del empresario ¿cómo considera que estos perciben el riesgo, resultado y las ventajas competitivas para la exportación?
7. ¿Qué actividades de innovación en productos y procesos considera que realizan las MYPES de Gamarra?
8. ¿Cuáles considera que son las capacidades que debería tener una MYPE para atender las ventas en el extranjero?
9. ¿Considera importante para la exportación que las MYPES cuenten con capacidad financiera? ¿Por qué?
10. ¿Considera que las economías de escala son aprovechadas para la exportación? ¿Por qué?

#### **PREGUNTAS DE CIERRE**

11. ¿Considera que es importante exportar? ¿Por qué?
12. ¿Conoce cómo se inició el proceso de internacionalización de las MYPES del sector textil-confecciones? ¿Cuáles son las estrategias de entrada a los mercados externos? ¿Tiene conocimiento acerca de cuánto tiempo tarda una MYPE en internacionalizarse?
13. ¿De qué depende alcanzar un mayor grado de implicación internacional?
14. ¿Existe un líder absoluto que se dedique a la comercialización de prendas de vestir en el exterior?
15. De acuerdo a su experiencia, ¿considera que hay otros factores (internos/externos) que debemos considerar en nuestra investigación? (pregunta general)

Fin de la entrevista

## ANEXO R: Guía de preguntas – Empresario

Buenos(as) días/tardes estimado **XXXX**, nuestros nombres son Sofía Palomino, Vanessa Farfán y Fiorella Ruiz. Actualmente, nos encontramos en proceso de obtención del grado de Licenciado en la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La finalidad de la entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Jean Pierre Seclen Luna. Es importante mencionar que toda información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para cuestiones académicas y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento.

**Título:** Análisis de los factores que influyen en la exportación de las MYPES del Sector Textil-Confecciones: Estudio de Caso A, B y C del Emporio Comercial de Gamarra.

**Objetivo:** El objetivo es analizar los factores externos e internos que influyen en la gestión del comercio exterior de las MYPES del Sector Textil-Confecciones del Emporio Comercial de Gamarra.

### **Datos generales**

-Nombre comercial de la empresa:

-Nombres y Apellidos del entrevistado:

-Explicar el proceso de producción para las ventas de exportación (abastecimiento, tercerización u otros)

-Explique cómo se realiza el pedido de la exportación

-Alguna vez Aduanas ha rechazado sus productos ¿Por qué?

### **TEMA 1: FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL PROCESO EXPORTADOR**

#### **Condiciones de la demanda internacional**

1. ¿Cómo adaptan el diseño de sus prendas a las necesidades y exigencias del mercado de exportación? (**Diseño**)
2. ¿Cuáles son requerimientos del cliente externo con respecto a la materia prima utilizada en la producción de prendas vestir? ¿Qué inconvenientes tuvo con ello para concluir la exportación? (**Abastecimiento de la materia prima**)
3. ¿Cuántas prendas de vestir solicita el cliente externo por pedido? ¿Alguna vez el pedido ha superado su capacidad productiva? ¿Qué hizo? (**Cantidad**)

4. ¿Cómo es el acabo final de las prendas de vestir que van a hacer exportados? **(acabado del producto exportable)**
5. ¿Cómo es la presentación final en los productos exportados? **(presentación final del producto exportable)**
6. ¿Cómo es la negociación de las condiciones de pago con el cliente internacional? (tipo de pago, tiempo de pago, entre otros) **(condiciones de pago)**

#### **Saturación de mercado**

7. ¿Considera que hay mucha competencia entre las MYPES textiles de Gamarra? ¿A qué se debe?**(saturación de mercado)**
8. ¿Considerara que la alta competencia en el mercado local es un factor que incide para que los empresarios tomen la decisión de exportar? ¿Por qué?**(saturación de mercado)**

#### **Gobierno**

9. ¿Consideras que el Estado promueve la exportación de las MYPES textiles de Gamarra? ¿De qué manera? **(Programas de exportación realizado Gobierno)**
10. ¿Su empresa ha participado de algún programa de exportación? ¿En cuáles ha participado? **(Gobierno)**
11. ¿Cómo se enteró de dichos programas para la exportación? ¿Considera que la difusión de información es óptima? ¿Por qué? **(Difusión de exportación)**

### **TEMA 2: FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN EN EL PROCESO EXPORTADOR**

La literatura ha sugerido considerar los siguientes factores para la exportación:

1. ¿Alguna vez ha tenido experiencia propia o a través de amigos y familiares realizando exportaciones? **(Experiencia del fundador)**
2. ¿Podría mencionarnos cuáles son los beneficios/ resultados y costos de la actividad exportadora? ¿Hay más beneficios que costos? ¿Cómo contribuye estos resultados a su negocio? **(Perspectiva acerca del resultado exportador)**
3. ¿Antes de empezar la actividad exportadora contaba con algún contacto en el exterior? ¿Cómo realizó el contacto? **(Orientación internacional)**
4. ¿Ha viajado al exterior con la finalidad de conocer sus mercados de exportación? **(Orientación internacional)**
5. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas para la exportación? **(ventaja competitiva)**
6. Para usted, ¿Qué nivel de riesgo implica exportar? (bajo, medio y alto) ¿Por qué? **(Perspectiva acerca del riesgo de exportar)**
7. ¿Considera que el grado de innovación de los productos influye en que una MYPE tenga más éxito en el exterior? ¿Ha sido necesario realizar cambio en sus procesos de producción para cumplir con los requerimientos del cliente? ¿Cuáles? ¿Por qué? **(Innovación en productos)**
8. ¿Han realizado algún tipo de cambio en sus procesos para mejorar? (maquina, uso de software, etc.) **(Innovación en procesos)**

9. Con respecto al acceso al crédito, ¿Alguna vez han solicitado un crédito para alguna actividad de exportación? ¿Tienen facilidades para acceder a créditos? ¿Considera que esto influye en su actividad exportadora? ¿Cómo? (**acceso al financiamiento o gestión financiera**)
10. La producción destinada a las exportaciones ¿Ha generado la disminución de costos? ¿Cómo? (**Economías de escala**)
11. En base a su experiencia y de acuerdo con todo lo anterior, ¿Cuál es el grado de influencia que tienen los siguientes **factores sobre las exportaciones** de su empresa? Marcar con un aspa (x):

Factor	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
<b>FACTORES INTERNOS</b>				
a. Edad del dueño o fundador				
b. Formación del dueño o fundador				
c. Orientación al exterior (viajes, contactos, etc.)				
d. Experiencia exportadora de dueño o fundador				
e. Aversión al riesgo del dueño o fundador				
f. Percepción del resultado exportador				
Perspectiva acerca de su fortaleza para exportar				
g. Diseño de las prendas de vestir exportadas				
h. Acabado de las prendas de vestir exportadas				
h. Mejoras en los procesos				
i. Capacidad productiva para exportar				
j. Acceso al crédito para la exportación				
k. La economía escala				
<b>FACTORES EXTERNOS</b>				
l. Las condiciones de la demanda exterior				
m. La saturación de mercado local				
n. Difusión de información en temas de exportación textil para MYPES de Gamarra				
l. Programas de exportación impulsados por el Gobierno				

#### **PREGUNTAS DE CIERRE**

12. De acuerdo a su experiencia, ¿considera que hay otros factores (internos/externos) que influyen en su resultado exportador? (pregunta general)
13. ¿Cuáles son los planes respecto a la exportación que tiene para su empresa en el corto y largo plazo?

Fin de la entrevista

## ANEXO S: Acuerdos comerciales vigentes del PERÚ

Tabla S1: Acuerdos comerciales vigentes del PERÚ

Acuerdos Comerciales Vigentes del Perú	
PARTE ASIGNATARIA	NOMBRE DEL ACUERDO
Perú-OMC	La Organización Mundial de Comercio
Perú-CAN	Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Comunidad Andina
TLC Perú-MERCOSUR	Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay)
TLC Perú-Cuba	Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba
Perú-APEC	El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico
TLC Perú-Chile	Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile
TLC Perú-México	Acuerdo de Integración Comercial Perú – México
TLC Perú-EEUU	Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.
TLC Perú-Canadá	Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá
TLC Perú-Singapur	Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur
TLC Perú-China	Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China
TLC Perú-EFTA	Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio
ALC Perú - Corea del Sur	Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea
TLC Perú - Tailandia	Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales
TLC Perú - Japón	Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón
TLC Perú - Panamá	Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá
TLC Perú - Unión Europea	Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea
TLC Perú - Costa Rica	Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica
Alianza del Pacífico	Alianza del Pacífico
TLC Perú - Honduras	Tratado de Libre Comercio Perú – Honduras

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018)



## ANEXO G: Matriz de consistencia

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES	METODOLOGÍA
Conocer los factores externos e internos que inciden en las MYPES A, B y C que se dedican a la exportación de prendas de vestir	Identificar los factores externos e internos más sugeridos por la literatura que inciden en la exportación textil.	¿Cuáles son los factores externos e internos que inciden en las MYPES A, B y C dedicadas a la exportación de prendas de vestir?	¿Cuáles son los factores más sugeridos por la literatura que inciden en la exportación textil?	Se fundamenta en la siguiente base teórica: - Factores internos y externos que influyen en la exportación (Aaby y Slater, 1989; Chetty, 1993; Leonidou, 1998; Zou y Stan 1998; Acedo, 2003; Eusebio, Llonch y López, 2006; Leonidou, Katsikeas, Palihawadana y Spyropoulou 2007; Monreal, 2009; Nazar y Shaikh, 2011)	<b>Independiente: Factores Externos</b> - Condiciones de la demanda internacional - Saturación del mercado interno - Programas del Gobierno <b>Características del fundador</b> - Formación - Orientación internacional - Experiencia <b>Factores Internos</b> - Experiencia del fundador - Respectiva del resultado exportador - Orientación internacional - Ventaja Competitiva - Perspectiva del riesgo exportador - Innovación en productos - Gestión financiera - Economías de escala	1. Metodología de investigación: investigación con enfoque cualitativo 2. Muestra: Análisis de tres casos de estudio, no probabilístico. Casos A, B y C. 3. Informantes: Fundador, Administrador y Jefe de operaciones 4. Herramientas de recolección de datos: primero se realizará entrevistas exploratorias para conocer la situación actual de cada empresa. Luego, se realizarán las entrevistas semi estructuradas para la validación de los factores propuestos. Para dicho proceso se utilizará una guía validada por expertos del sector privado (COMPYMEP), sector público (PROMPERU) y sector académico (ADEX). 5. Herramienta de análisis: la información será analizada con el programa ATLAS.TI
	Realizar un diagnóstico en las MYPES A, B y C para conocer sus actividades de exportación textil.		¿Cuál es la situación actual de las MYPES A, B y C dedicadas a la exportación de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra?	Se fundamenta en la siguiente base teórica: - Actividad exportadora (Cancino y Bonilla, 2005; Botello, 2014) - Exportación del sector textil (Barajas y Oliveros, 2013)	<b>Dependiente: Exportación</b> - Tipos de exportación - Etapas del proceso de exportación	
	Identificar y describir los factores más recurrentes en la exportación textil de las MYPES A, B y C		¿Cuáles son los factores más recurrentes en la exportación textil de las MYPES A, B y C dedicadas a la exportación de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra a partir de lo sugerido por la literatura?	Se fundamenta en la siguiente base teórica: - Determinantes de la exportación textil de Gamarra (Reaño, 2012; Muñoz, 2006; Mendoza, 2010; Berrios, 2010)  Se fundamenta en la siguiente base teórica: - Importancia de una guía de exportación para MYPES textiles (Castillo, 2014; Avolio, 2011; Choy, 2010)		

## **ANEXO H: Transcripción de entrevistas**

[https://drive.google.com/drive/folders/1rKK\\_yuMUrMagD2JV-doOG8rvqwQjXbtn?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1rKK_yuMUrMagD2JV-doOG8rvqwQjXbtn?usp=sharing)

