



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Contables

Unidad de Posgrado

**Elementos de la estrategia competitiva que afectan el
crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas
exportadoras de polos de algodón**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Comercio
Internacional y Aduanas

AUTOR

Carol Rocío LARA HIDALGO

ASESOR

Dr. Nicko Alberto GOMERO GONZALES

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Lara, C. (2019). *Elementos de la estrategia competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón*. Tesis para optar grado de Magíster en Comercio Internacional y Aduanas. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Contables, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

METADATA COMPLEMENTARIA

CÓDIGO ORCID DEL AUTOR:

CAROL ROCIO LARA HIDALGO

<https://orcid.org/0000-0002-4823-1671>

CÓDIGO ORCID DEL ASESOR:

NICKO ALBERTO GOMERO GONZALES

<https://orcid.org/0000-0002-5642-8298>

INSTITUCIÓN QUE FINANCIA:

Financiamiento Personal

UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Longitud:-77.0024749

Latitud: -12.0862452

Elevación: 167 m s. n. m.

RANGO DE AÑOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Periodo 2016-2018

DNI NÚMERO:

CAROL ROCIO LARA HIDALGO N°: 41411938



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS DE
GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN COMERCIO INTERNACIONAL Y ADUANAS
N°014-VDIP-DUPG-FCC/2019

En la ciudad de Lima, a los 29 días del mes de Noviembre del 2019 a las 10:00 horas, en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, bajo la Presidencia del Dr. Segundo Eloy Granda Carazas; con la asistencia de los Miembros del Jurado: Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega; Dr. Nicko Alberto Gomero Gonzales; Dr. Manuel Alberto Hidalgo Tupia; y, el Dr. Adrián Alejandro Flores Konja; la aspirante a **MAGISTER EN COMERCIO INTERNACIONAL Y ADUANAS**, **Bach. Carol Rocío Lara Hidalgo**, procedió hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS PERUANAS EXPORTADORAS DE POLOS DE ALGODÓN**, requisito principal para optar el Grado Académico de Magíster en Comercio Internacional y Aduanas.

Concluida la exposición se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación:

DE Aprobado (14) votos

La Ceremonia de Sustentación concluyó a horas:

11.10 a.m

Dr. Segundo Eloy Granda Carazas
Presidente

Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega
Miembro

Dr. Nicko Alberto Gomero Gonzales
Miembro

Dr. Manuel Alberto Hidalgo Tupia
Miembro

Dr. Adrián Alejandro Flores Konja
Miembro

Vista la presente Acta, el Jurado de Sustentación de Tesis, propone que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, otorgue a la **Bach. Carol Rocío Lara Hidalgo**, el Grado Académico de Magíster en Comercio Internacional y Aduanas.

Ciudad Universitaria, 29 de Noviembre 2019

Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega
Directora de la Unidad de Posgrado



Dedicatoria:

A mi familia que representa el apoyo incondicional y a los que apoyaron al desarrollo de este estudio, mi sincera gratitud.

ÍNDICE

Lista de Tablas	1
Lista de Figuras.....	2
Resumen	4
Abstract.....	5
CAPÍTULO I.....	6
1.1 Situación Problemática	6
1.2 Formulación del Problema.....	24
1.3 Justificación de la Investigación.....	25
1.4 Objetivos de la Investigación	27
CAPÍTULO II.....	28
2. MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 Marco Filosófico o Epistemológico	28
2.2 Antecedentes del problema.....	30
2.3 Bases Teóricas	37
2.3.1 Teorías del Comercio Internacional.....	37
2.3.2 Estrategia Competitiva.....	45
2.4 Marco Conceptual.....	75
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	85
3.1 Tipo y diseño de Investigación	85
3.2 Unidad de análisis	86
3.3 Población de estudio.....	86
3.4 Tamaño de muestra.....	86
3.5 Selección de muestra.....	86
3.6 Técnicas de recolección de datos	87
3.7 Análisis e interpretación de la información	88
4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	91
4.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados	91
4.1.1 Estrategia de Liderazgo en costos	91

4.1.2 Estrategia de Diferenciación	95
4.1.3 Situación del sector confecciones.....	104
4.1.4 Principales empresas exportadoras de confecciones.....	107
4.1.5 Exportaciones de confecciones.....	109
4.1.6 Importaciones de confecciones	111
4.1.7 Exportaciones de polos	114
4.1.8 Principales empresas exportadoras de polos de algodón	115
4.1.9 Mercados más importantes para la industria de los polos de algodón	116
4.1.10 Precios de exportación de polos de algodón.....	117
4.1.11 Porcentaje de participación de exportaciones de polos de algodón en las exportaciones del subsector confecciones	119
4.1.12 Rentabilidad de las empresas	120
4.2. Prueba de Hipótesis	128
4.2.1 Hipótesis General:	128
4.2.2 Prueba de Hipótesis Especifica 1	128
4.2.3 Prueba de Hipótesis Especifica 2	134
4.3. Presentación de resultados.....	143
4.3.1 Discusión	140
CAPÍTULO V.....	151
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
CAPÍTULO VI.....	155
6. ANEXOS.....	155
Matriz de Operacionalización	155
Matriz de consistencia	157
Encuesta a empresarios.....	159

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	88
Tabla 2.....	89
Tabla 3.....	99
Tabla 4.....	108
Tabla 5.....	110
Tabla 6.....	113
Tabla 7.....	114
Tabla 8.....	115
Tabla 9.....	119
Tabla 10.....	123
Tabla 11.....	129
Tabla 12.....	130
Tabla 13.....	130
Tabla 14.....	131
Tabla 15.....	133
Tabla 16.....	135
Tabla 17.....	136
Tabla 18.....	137
Tabla 19.....	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	92
Figura 2.....	92
Figura 3.....	93
Figura 4.....	94
Figura 5.....	94
Figura 6.....	95
Figura 7.....	96
Figura 8.....	97
Figura 9.....	97
Figura 10.....	98
Figura 11.....	100
Figura 12.....	100
Figura 13.....	101
Figura 14.....	101
Figura 15.....	102
Figura 16.....	103
Figura 17.....	103
Figura 18.....	104
Figura 19.....	105
Figura 20.....	106

Figura 21.....	107
Figura 22.....	109
Figura 23.....	111
Figura 24.....	112
Figura 25.....	112
Figura 26.....	116
Figura 27.....	118
Figura 28.....	120
Figura 29.....	121
Figura 30.....	121
Figura 31.....	122
Figura 32.....	125
Figura 33.....	126
Figura 34.....	127
Figura 35.....	132
Figura 36.....	133
Figura 37.....	136

RESUMEN

El presente trabajo busca determinar elementos de la estrategia competitiva que impactan en la rentabilidad y crecimiento de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

Para determinar y formular las posibles relaciones existentes entre variables propuestas, se usó el método correlacional- explicativo.

Se concluye que hay elementos de la Estrategia competitiva que afectan a la rentabilidad y crecimiento de las empresas nacionales exportadoras de polos de algodón.

Se identifica una relación entre indicadores del uso de la Estrategia de Liderazgo en Costos y Estrategia de Diferenciación con el crecimiento y la rentabilidad de las empresas. Por otro lado, se genera una serie de acciones empleadas y no empleadas por las empresas nacionales para seguir esas estrategias.

Palabras claves:

Estrategia competitiva, estrategia de diferenciación, liderazgo en costos, competitividad, rentabilidad, t-shirts.

ABSTRACT

This research seeks to infer the elements of the competitive strategy that affect the profitability and growth of the Peruvian companies that export cotton t-shirts.

The correlation-explanatory method was used when trying to identify and formulate existing relationships between proposed variables and historical since it collected data between 2011 and 2018.

It is concluded that there are elements of the Competitive Strategy that affect the profitability and growth of the national companies that export cotton t-shirts.

A relationship between indicators of the use of the Strategy of Leadership in Costs and Strategy of Differentiation with the growth and profitability of the companies is identified. On the other hand, there is a series of actions used and not used by national companies to follow these strategies.

Keywords: Competitive strategy, cost leadership, differentiation strategy, competitiveness, t-shirts, profitability.

CAPÍTULO I

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Este estudio se enfoca en el sector textil peruano, específicamente en el subsector de confección de prendas de vestir. Los polos de algodón (T-shirts) son la principal prenda de vestir de exportación de Perú y su venta al extranjero viene afrontando una disminución en los últimos años de acuerdo a las cifras publicadas por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú (SIICEX).

García-Vega, E. (2010) indica que en materia de competitividad, hay tres tareas pendientes en Perú que se basan en la necesidad de fomentar una política de desarrollo de industria con valor agregado, la institucionalidad, innovación y gestión productiva. A nivel nacional, se identificó varios rubros o “cadenas” tales como la textil-confecciones, metal-mecánica y otros.

Este desarrollo sumado a las perspectivas mundiales que nos anuncian el gran potencial de los productos orgánicos en el futuro, incluyendo al algodón, serían una fuente de ventaja para el Perú que es un país con productores que utilizan sistemas orgánicos de cultivo (Ingram, 2002).

El sector de confecciones está relacionado a la problemática internacional en torno al precio internacional del algodón. Los

principales productores de algodón a nivel mundial son Estados Unidos, China e India. Según lo señala Flores (2014), la evolución del precio internacional del algodón (medido a través del Índice A del Cotlook), presenta fluctuaciones que pueden sobrepasar el 63% de variación de un año a otro y que son determinadas por las menores o mayores demandas por parte de las principales economías como Estados Unidos y China. Estas altas variaciones del precio del algodón afectan a la industria nacional de confecciones ya que muchas empresas peruanas dependen del algodón extranjero para elaborar sus prendas.

Perú está invadido de algodón de bajo costo proveniente de la Asia lo que ocasiona que la industria peruana sea seriamente afectada y que las hilanderías desaparezcan. El hecho de que comerciantes fijen el precio del algodón indio por debajo del precio del algodón nacional, no permite a los productores peruanos competir ya que con precios semejantes no cubrirían los costos de producir el hilado.

Según SUNAT, al 2004, el 68% de la demanda nacional de algodón era abastecida por la oferta local. Al 2014 este porcentaje se redujo a 37%. Asimismo, el 96% del algodón importado por Perú fue de Estados Unidos y nuestro segundo proveedor es Colombia.

De acuerdo a estudios del Ministerio de la Producción de Perú, la contribución del sector textil y confecciones al PBI nacional se ha reducido en 0.2 p.p. del 2009 al 2014, mientras que su contribución al PBI manufacturero bajo en 0.6 p.p. Asimismo, la PEA ocupada en el sector experimentó una contracción del 11% en el mismo periodo.

Por cifras del gobierno, se sabe que al 2017 los principales destinos de las exportaciones nacionales de prendas de vestir fueron Estados Unidos que concentró el 63% de la producción, Brasil que concentró 4.1%, Colombia que concentró 3.8%, Alemania que concentró 3.4%, y Chile que concentró 3.1%. Antes de 2015, nuestro segundo mercado importante de prendas de vestir era Venezuela que a raíz de su crisis política y social, redujo sus importaciones pasando al sexto puesto. La caída de la demanda en Venezuela se ha visto reflejada en todos los productos textiles peruanos incluyendo los polos de algodón desde el 2009.

En el subsector confecciones, el principal producto vendido a Estados Unidos son polos de algodón que representan 35,6% del total exportado. En Estados Unidos se encuentran empresas como Boss, Ralph Lauren, Calvin Klein, Old Navy, Lacoste y otras. Estas empresas adquieren productos sin marca. Pese a que son marcas orientadas a un segmento medio o alto, la crisis financiera obligó a empresas a usar estrategias de disminución de costos lo cual afectó a las exportaciones peruanas.

Pasada la crisis financiera, Perú pierde segmento de mercado como proveedor de polos de algodón en Estados Unidos. Actualmente se encuentra en el puesto diez después de Honduras, El Salvador, China, Nicaragua, República Dominicana, Haití, México, Vietnam e India.

Esta pérdida de mercado se debe a la falta de competitividad en infraestructura, eficiencia de mercado laboral, sofisticación de negocios, tecnología e innovación ya que por ejemplo Nicaragua y Guatemala nos superan en estos aspectos. Además, los países centroamericanos son más cercanos a Estados Unidos y cuentan con zonas francas liberadas de aranceles. La estrategia de enfoque debe orientarse a nuevos

mercados ya que debido a los acontecimientos políticos de los últimos años, Estados Unidos no presenta una tendencia a incrementar sino disminuir sus importaciones extranjeras.

Si bien las empresas peruanas buscan nuevos clientes extranjeros, ya que en el trabajo de campo realizado en este estudio se determinó que el 61% de empresas encuestadas asisten a eventos internacionales entre 2 a 3 veces por año, sería pertinente evaluar si se están considerando mercados como Oceanía que viene presentando un crecimiento sostenido de sus importaciones de polos así como Brasil y Canadá que han figurado entre los principales compradores de polos de algodón de Perú en los últimos años.

Otro aspecto importante encontrado por este estudio es que sólo el 49% de empresas manifestaron tener o estar desarrollando una marca propia de exportación lo cual puede significar una carencia de valor agregado en mercados extranjeros. Si bien la mayoría de empresas extranjeras demandan prendas sin marca para asignarles la suya al final, una estrategia a largo plazo requiere tener una marca propia que permita a una empresa diversificar verticalmente hacia delante (Allen, 2008).

Según cifras oficiales, en los últimos diez años, las importaciones del sector textil y confecciones se han incrementado en un tasa promedio anual de 19%. Se han importado fibras textiles e hilados que se usan como bienes intermedios además de bienes finales provenientes de China. Las compras de prendas de vestir presentaron un incremento de 24% promedio anual. Las importaciones del subsector confecciones provienen de China y Colombia debido a los bajos precios que ofrecen y a la alza del tipo de cambio que afecta a los productores textiles peruanos al elevar los costos de importación de materias primas e insumos.

Este estudio halló que los ingresos por ventas de polos de algodón vienen reduciéndose habiendo llegado a un decrecimiento mayor a 13% en el 2015 mientras que entre el 2013 y 2017, la tasa de crecimiento anual fue de -3%. El porcentaje que representan las exportaciones de polos de algodón en relación al sector textil en su conjunto se ha ido reduciendo paulatinamente desde el año 2009. Esto se debe a falta de estrategias competitivas adecuadas pues en el mismo periodo, países como Honduras, República Dominicana, México, Bangladesh y otros presentaron crecimiento de sus exportaciones de polos de algodón entre 2013 y 2017.

Además la productividad en el sector textil se ha reducido desde el 2011. Según el Ministerio de la Producción, al 2010 la productividad el subsector confecciones en Perú fue de 100.9, detrás de Colombia con 158.7, Brasil con 109.8 y Argentina con 105.3.

Según la misma fuente, el porcentaje de empresas cerradas y empresas creadas es un indicador del crecimiento de un sector. Del 2009 al 2014 el número de empresas grandes en el sector textil y confecciones peruano se redujo en 1.8%. En 2014, la tasa de entrada o creación de empresas para la industria confecciones fue de 9%, índice muy superior a la tasa promedio de entrada para la industria manufacturera que fue de 1.58%. Además, la tasa de salida o cierre de empresas en el subsector confecciones fue de 6%, lo que lo sitúa en la cuarta posición dentro del sector manufactura y nos prueba la crítica evolución que enfrenta en comparación a otros sectores pese al dinamismo que pueda presentar. En cuanto a la forma jurídica de las empresas peruanas exportadoras de polos, la empresa individual es la que predomina con un 79% aproximadamente y esto incluye a los tipos empresa

unipersonal con negocio y empresa individual con responsabilidad limitada. Las formas colectivas predominantes son la sociedad anónima cerrada y sociedad comercial de responsabilidad limitada.

1.1.1. Comercio Internacional de polos

En la actualidad, el comercio mundial de prendas de vestir de algodón, es liderado por países asiáticos. Según Trademap de la Cámara de Comercio Internacional, el comercio mundial de polos de algodón es abastecido en su mayoría por China, Bangladesh, Turquía e India. Al examinar las importaciones de Bangladesh, se encontró que su principal proveedor de prendas de vestir es China, mientras que para India son Bangladesh y China en este orden. Otros países con altas tasas de crecimiento de exportaciones son Cambodia, Vietnam y Nicaragua. Resulta interesante el hecho de que un proveedor común de estos tres países sea también China. Nicaragua tiene además como proveedor a El Salvador.

Según Suiter (2016) el término de las cuotas impuestas para textiles y prendas de vestir por la Organización Mundial de Comercio en 2005 así como la recesión económica mundial del 2009 han modificado la cadena mundial de suministro de prendas de vestir. La dinámica de las cuotas permite que naciones de economías pequeñas accedan a los grandes mercados de naciones industrializadas mientras que limita a los antiguos grandes exportadores. Esto ha llevado a la fragmentación del mercado con nuevos participantes como Bangladesh, Vietnam, Cambodia y a una concentración artificial de exportadores debido a la tercerización de la producción en países de bajo costo por parte de empresas

localizadas en países con imposición de cuotas. En el lado empresarial, el cambio produce cadenas de suministro más eficientes en donde las firmas líderes desean trabajar con menores, más grandes y más capaces proveedores estratégicamente localizados.

En cuanto a recurso humano, la industria textil y de confecciones es una industria de producción intensiva. La abundante mano de obra en países asiáticos constituye una ventaja competitiva. De acuerdo con el estudio de Walsh (2008), muchas empresas de confecciones transnacionales que buscan transferir la manufactura a socios extranjeros prefieren trabajar con socios asiáticos. Destacan su alta capacidad tecnológica, buena formación de empleados y alta dedicación y cooperación para relaciones a largo plazo.

China es el mayor productor mundial de prendas de vestir y tiene la mayor capacidad de producción de prendas hechas de algodón, seda y fibras hechas a mano. Con su enorme mercado interno y bajos costos de producción, China posee una ventaja competitiva que la convierte en la “fabrica del mundo”.

La natural ventaja competitiva de China en productos que requieren mano de obra intensiva es fortalecida por la acumulación de capitales, incremento en la productividad, migración rural, incentivos para la inversión extranjera y distorsiones de mercados financieros.

Cada cinco años China desarrolla planes de desarrollo para su economía incluyendo al sector textil, uno de los prioritarios de esta nación. La Comisión para la Reforma y Desarrollo Estatal (SDRC) y el Comité Nacional Chino de prendas de vestir e Industria Textil (CNTAC) desarrollan el plan para el sector textil. El onceavo plan se focalizó en progreso científico y

tecnológico, innovación indígena, una estructura industrial optimizada y el desarrollo completo, coordinado y sostenible del sector.

El éxito del sector textil es resultado de muchos factores, incluyendo la intervención estatal: el gobierno Chino protege y fomenta el desarrollo del sector. Citemos el año 2009 en el que se triplicó el porcentaje de devoluciones de impuestos para textiles y confecciones a efectos de mantener a flote al sector textiles que se vio afectado por la reducción de exportaciones. Además se dieron planes de revitalización con mejora de equipos, lo que permitió ofrecer productos innovadores para una creciente demanda interna que substituyó a la disminuida demanda internacional. Otras estrategias fueron diversificar a otros mercados como Rusia, Kazajstán, Kirguistán, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos. Además se recurrió a devaluar el Yuan Chino a fin de hacerlo más competitivo frente al dólar americano. China también disfruta de una economía de escala, una marca-país, y fácil acceso a canales de distribución internacional. En el mercado interno, los consumidores chinos se han vuelto más exigentes, se orientan a adquirir productos de mayor calidad provenientes de otros países que ofrecen mayor valor agregado.

Las ventajas de las exportaciones chinas han sido reducidas debido a los incrementos en costos de mano de obra y de materias primas.

Aun así, la mano de obra china es más barata que la de países latinoamericanos. Según Mercado, H., Fontalvo, T., y De la Hoz, E. (2011): “mientras que el salario chino es de 0.44 dólares la hora, en Colombia y Latinoamérica el promedio es de 2 dólares” (p.435). Además la mano de obra china es fiable por su disciplina. Asimismo, señala que pese a no existir diferencias significativas en los programas de capacitación del entre personal chino y colombiano, el nivel de productividad

observado en China es mayor debido a factores atribuibles a su cultura.

Pero no todo es favorable a China en el comercio internacional de prendas de vestir, los minoristas y marcas americanas se enfocan en adquirir productos específicos de países determinados en base a una selección para cada tipo de producto de acuerdo a precio, calidad, etc. Esto no siempre beneficia a China. Se está dando una apreciación de su moneda frente al euro y crecientes costos de energía, grandes costos ambientales y regulaciones que están aminorando su competitividad. Otras debilidades son el poco valor agregado de sus productos en los mercados internacionales así como la falta de acuerdos de libre comercio con los principales mercados compradores de productos y prendas textiles.

Nuevos competidores con mano de obra más barata como Vietnam, Cambodia, Bangladesh, Nicaragua y Honduras están apareciendo.

Vietnam es un importante competidor que en 2013 exporto el 4% del total de prendas de vestir al mundo y fue el quinto proveedor de Estados Unidos. Según Suiter (2016) Vietnam ha mejorado el nivel de calidad de sus prendas en mayor grado que otros países asiáticos incluyendo China lo cual le da una importante ventaja competitiva.

Un aspecto importante del desarrollo textil camboyano fue la firma del Acuerdo Comercial Textil y de Confecciones con Estados Unidos (Textil and Apparel Trade Agreement -TATA) en 1999. Este acuerdo permite el incremento de las cuotas para el mercado Americano mediante mejoras en estándares laborales. Este tipo de acuerdo también ha sido realizado con Jordania y Haití en 2008 y diseñado para ser firmado con hasta 14 países en sus primeros años de creación. De las

exportaciones totales de textiles y prendas del 2001 al 2008, casi el 70% fueron destinadas a Estados Unidos, convirtiendo a Cambodia en el octavo proveedor de textiles y prendas de vestir de Estados Unidos a nivel mundial. Elementos que reducen la competitividad de Cambodia son: inadecuada infraestructura, baja productividad laboral, frecuentes paros, altos costos de servicios, altos costos aduaneros y costos administrativos derivados de corrupción, pequeño mercado local, falta de crédito y dolarización. Otros aspectos son la dependencia de insumos extranjeros, falta de valor agregado en sus prendas y de contratos a largo plazo que aseguren estabilidad.

1.1.2. Estructura de la industria textil y de confecciones peruana

Según Prado (2010) la industria textil en el Perú es muy dinámica con un constante nacimiento de empresas y existen dos subsectores con sus propias características y estructura: subsector confecciones que exporta prendas incluyendo los polos de algodón y el subsector textil que exporta materias primas. El algodón tipo Tanguis es la principal fibra vegetal usada y las exportaciones son concentradas en un grupo reducido de empresas.

El sector textil peruano está influenciado por las políticas generales que se siguen para la nación. De acuerdo con García E. (2010) se señalan las siguientes fortalezas para el Perú:

- Apertura al mercado global mediante barreras arancelarias bajas y aceptación de la inversión extranjera en el país
- Mejora de mercados financieros

- Mejora y sofisticación de mercados internos, demanda interna más desarrollada
- Fortalecimiento de políticas competitivas

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha identificado al sector textil y de confecciones como uno de los sectores prioritarios para ser desarrollados.

El Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), que diseñó el Plan Nacional de Competitividad en 2002, abarcando a la industria textil, tiene entre sus objetivos mejorar la competitividad de las empresas para su exitosa inclusión en el mercado global y así lograr el desarrollo social (García, 2011). Sin embargo el sector textil peruano es vulnerable a crisis financieras internacionales como la de 2009 que produjo una caída del 21.7% de las exportaciones.

En el rubro textil si bien la mayoría son microempresas, más del 50% de la producción se da en grandes empresas. Otra característica es la subcontratación de mano de obra por parte de empresas grandes a medianas y pequeñas y éstas a su vez de microempresas.

El rubro de confecciones está a cargo de la producción de polos de algodón (considerados exportaciones no tradicionales). La mayoría son microempresas pero las grandes, medianas y pequeñas empresas concentran la mayor parte de la producción. Resalta que las empresas del subsector de confecciones generan mayores ingresos por ventas que las del subsector textil.

El número de grandes empresas ha caído en comparación con el de las demás. Al 2014, mientras que las medianas y grandes empresas representaban solo el 0.5% del total de empresas, las microempresas representaban el 96%. De ellas, el 59% no obtenía ingresos mayores a 13 UIT (Unidad

Impositiva Tributaria), por lo que se las denomina microempresas de subsistencia.

El mayor número de empresas en el subsector confecciones tiene esta categoría, seguidas de microempresas de desarrollo, pequeñas, medianas y grandes empresas.

La mayor parte de las microempresas han mantenido su tamaño inicial mientras que casi la mitad de las pequeñas empresas modificaron su tamaño a uno más pequeño y sólo un pequeño porcentaje de pequeñas empresas se convirtieron en medianas. También el 50% de grandes y medianas empresas pasaron a ser microempresas en 2014.

El cambio de tamaño repercutió en el cambio de estructura empresarial pues las micro y pequeñas empresas representan el mayor porcentaje de empresas que optan por regímenes de promoción como el Régimen Especial (RER) y el nuevo Régimen Único Simplificado (RUS). Estos regímenes se crearon para facilitar la creación de empresas y el acceso a facilidades para el pago de impuestos. Para estar dentro de estos regímenes especiales, se requiere cumplir con requisitos relacionados a límites tanto de volumen de ingresos como de empleados. Esto evidencia la falta de rentabilidad en el subsector pues la reinversión en la empresa suele darse cuando los beneficios por ventas que se obtienen son suficientes para afrontar nuevos costos e inversiones. Al no haber mayores ingresos, es posible que no se estén dando acciones acertadas en planeamiento estratégico, gestión de costos o marketing que aseguren una rentabilidad significativa.

Cadena de producción de textiles

La principal cantidad de insumos provienen del sector agropecuario, además requiere insumos el sector

petroquímico como hilados sintéticos. También se articula con el sector imprenta, papel y cartón debido a la elaboración de catálogos.

La industria textil incluye actividades de hilaturas, tejeduría, acabado de productos textiles y fabricación de otros productos como tejidos de punto y ganchillo.

El proceso productivo se inicia con la recolección de la materia prima la cual puede ser natural (vegetal y animal) y no natural (sintética y artificial). Esta etapa de la cadena es lo que nos ha dado ventaja competitiva a nivel internacional. Mientras que gran parte de la fibra sintética es importada, a nivel nacional tenemos proveedores de fibras naturales. En el caso del algodón, hemos perdido competitividad debido a factores antes mencionados.

El proceso continúa con la preparación de fibras. En este proceso, el algodón se somete a una limpieza que en algunos casos involucra el teñido. Posteriormente se realiza el cardado y peinado, pasos importantes para el proceso de hilatura. En este proceso se usa maquinaria para desgarrar los flocones de fibras que pasan a través de un gran cilindro, luego se desprenden en forma de velo y finalmente es condensado para formar una cinta. Es importante el tratamiento de la fibra de algodón para separar las suciedades y fibras cortas.

La siguiente es la etapa de hilandería. Después de seleccionar, combinar y realizar el tratamiento de las fibras, se da la elaboración del hilado, se achica la mecha, dándole la tensión y torsión necesarias para una resistencia y finura específica. El hilo se enrolla en diferentes carretes o bobinas para la elaboración de telas. En algunos casos se tiene en esta etapa. Debido a la disposición de fibras naturales en nuestro país, se hace necesario aprovecharla desarrollando

innovación. El Instituto Peruano de Algodón (IPA), viene desarrollando investigaciones para obtener variedades genéticamente mejoradas.

Posterior al enrollado, se pasa a la tejeduría. Este proceso consiste de entrelazar los hilos de la urdimbre y la trama para hacer tela. Los hilos pueden tejerse en tejido plano o tejido de punto.

Después se realiza el diseño para lo cual es necesario el uso de programas de patronaje. En esta etapa se requiere personal altamente calificado y avanzada tecnología que permita el desarrollo de productos. Finalmente se dan las actividades de acabado que buscan aumentar el valor de los tejidos a través de procesos que modifican las prendas y que de acuerdo a su durabilidad pueden ser permanentes (se mantienen durante la vida de la prenda), durables (se mantienen parte de la vida de la prenda), temporales (duran en la prenda hasta que se lava en seco o agua) y renovables (renovables en el hogar o un servicio de tintorería).

Proceso de distribución

El tamaño de la empresa determina el canal usado para la distribución internacional. Las micro y pequeñas empresas tienen poco poder de negociación frente a sus compradores extranjeros. Las barreras no arancelarias pueden constituir obstáculos para el ingreso de productos peruanos a los mercados internacionales. A la fecha, solo dos empresas peruanas tienen puntos de venta directa en el extranjero.

1.1.3. Análisis Competitivo para las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón

Siguiendo el modelo de Porter (2008), analizaremos los cuatro factores que determinan el entorno de las empresas exportadoras de polos de algodón:

Condiciones de la demanda

El mercado externo está representado por un grupo de países que demandan polos de algodón peruano y son: Estados Unidos, Brasil, Canadá, Francia, Argentina, Chile, Alemania, Reino Unido, China y Países Bajos principalmente. Estos países presentan sus propias particularidades internas y están afectos a las políticas económicas comerciales de sus gobiernos.

Nuestro mayor comprador de polos de algodón es Estados Unidos. Estados Unidos viene registrando menores órdenes para China desde el 2012 y contrariamente mayores órdenes para Honduras y República Dominicana.

Estados Unidos y la Unión Europea son mercados preocupados por los efectos que generan los productos textiles chinos a precios significativamente bajos. Los consumidores los sustituyen, especialmente en el caso de prendas de vestir.

El consumidor de Estados Unidos está adoptando una tendencia a estilo de vida activo y saludable, incrementándose las ventas de ropa deportiva. Hay una alta presencia de marcas nacionales como extranjeras que compiten sobre el reconocimiento de marca, calidad, precio y comodidad. A su vez, se da una demanda de marcas de moda pasajera que junto con las compras en internet, presionan hacia la competencia de precios.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las empresas peruanas productoras de polos de algodón tienen dos escenarios que afrontar: el mercado interno y el mercado externo.

Según Porter (2008), la rivalidad interna entre empresas influye en su nivel de competitividad. En Perú existen empresas que confeccionan polos de algodón y los comercializan tanto a nivel nacional como internacional. La mayoría de pymes peruanas producen para el mercado local y generan el mayor porcentaje de ingresos al sector confecciones. Las grandes empresas que representan menos del 1% del total de empresas de confecciones, controlan el mayor porcentaje de lo exportado al extranjero.

En el sector confecciones, empresas que destacan con tiendas minoristas en el extranjero son Creditex S.A.A (marcas M.bo, Norman and Taylor y Marc Boehler) y Topy Top. Empresas como Devanlay Perú S.A.C y Textil del Valle confeccionan para marcas de gran prestigio internacional sin poseer tiendas minoristas.

A diferencia de las economías emergentes, y como señalan Simay y Deniz (2012): “la industria textil y de confecciones continua sosteniendo el crecimiento económico de países en desarrollo que carecen de capital pero gozan de mano de obra barata” (p. 8). Se dan en el caso de Honduras en donde la empresa peruana Topy Top produce a menor costo de mano de obra.

Ronald (2008) encontró en su estudio que sin importar el país del que se trate, empresas grandes tienen similitudes en cuanto a su competitividad. Las empresas grandes tienen sofisticado entendimiento de cadenas de suministro, índices de desempeño y conocimiento de valor agregado.

Contrariamente, las empresas más pequeñas (que están en Latinoamérica y Asia) tienen diferencias con empresas de países desarrollados que radican en la administración de la cadena de suministro y la medición de su desempeño. Las empresas más pequeñas que suelen proveer prendas con el costo más bajo, carecen de recursos para emplear a graduados universitarios, integrarse verticalmente, desarrollar y diseñar productos e invertir en sistemas para medir su desempeño. Así una natural desventaja competitiva se da para estas empresas ya que sistemas de cuotas o costos cambiantes pueden sacarlas del mercado luego de que su ventaja en costos se ha perdido.

En el estudio de Mercado, H. et al. (2011) que comparó sectores textiles y de confección de China y Colombia, no se encontraron diferencias significativas del tipo de maquinaria textil o procesos de transformación entre empresas chinas y colombianas. Lo que si difiere es el escenario temporal en el que se invierte en tecnología. Como consecuencia de las políticas del gobierno, los empresarios chinos invierten a largo plazo pues se les proporcionan mayor garantía y seguridad para su inversión. Contrariamente, las empresas colombianas realizan poca inversión a largo plazo. Lo mismo se aplica al caso de los Sistemas de Información.

La globalización ha forzado a las firmas en la industria textil a adoptar buenas prácticas de suministro para sobrevivir y mantener su competitividad. Por esto es importante considerar el uso de Supply Chain Management en el sector textil a fin de mejorar la competitividad.

Sustitutos

Las prendas de algodón son reemplazadas por prendas sintéticas. Según Goytizolo A., Molina E., Noriega J., y Tello N. (2017) las tendencias de los últimos años indican que las prendas de algodón mantienen su posición de valor en Estados Unidos.

Debemos mencionar que a nivel empresarial, los competidores que pretendan entrar al mercado mundial deberán afrontar un mercado maduro. Desafíos posibles a enfrentar son: una mano de obra de bajo costo para un sector de producción intensiva, tecnología de vanguardia, inversiones crecientes, lograr economías de escala e identidad de marca. Además se debe contar con un Plan Estratégico. Según Suiter (2016) empresas en países con cuotas impuestas por los grandes mercados internacionales encuentran viable invertir en países con menores limitaciones para exportar mayores cantidades desde esos países hacia el mercado objetivo además de los menores costos de mano de obra.

A nivel nación, nuevos participantes como Pakistán, Cambodia y Bangladesh se están valiendo de sus bajos costos de manufactura para construir su presencia en el sector de confecciones.

Otros países reducen sus aranceles, manejan subsidios a la exportación, crean un bloque económico con otros países y se centran en sus industrias de confecciones como es el caso de Vietnam, India y Turquía.

Cambodia está en una fase similar a la experimentada por China hace 20 años. Pero el desarrollo textil experimentado por Cambodia despierta muchas dudas respecto a su sostenibilidad. Este modelo ha dependido del incremento anual de las cuotas para acceder al mercado americano. Una transición a un mercado de libre competencia podría alterar mucho su desempeño.

Sectores conexos y de apoyo

El sector confecciones peruano se encuentra articulado a otros sectores. Los créditos otorgados por el sector banca y finanzas a la industria textil y cueros representaron el 11.9 % del total de créditos otorgados a la industria nacional. Se obtiene el algodón o materia prima del sector agrícola, se usan insumos del sector petroquímico para los hilados sintéticos. El sector imprenta y papel proporciona los materiales para catálogos, revistas, etc. También se adquiere equipos, maquinaria y tecnología de Alemania, Corea del Sur, Estados Unidos y China.

1.2. Formulación del Problema

1.1.1 Problema General

¿La Estrategia Competitiva afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón?

1.1.2 Problemas Específicos

¿La estrategia de Liderazgo en costos afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón? ?

¿La estrategia de Diferenciación afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. *Justificación Teórica*

La presente tesis pretende presentar la situación actual de las exportaciones peruanas de prendas de algodón, específicamente polos, al ser el producto con mayor demanda internacional en el subsector confecciones. Asimismo este estudio permitirá poner en discusión los factores competitivos determinantes del crecimiento y rentabilidad de la oferta peruana de polos de algodón en el mercado internacional.

Se desconocen los efectos de una estrategia competitiva para el subsector de confección de polos de algodón lo cual es importante para la comunidad científica de las ciencias económicas, financieras y contables siendo la teoría de ventaja competitiva de Porter, M. (2008) la que se usará para este análisis y que servirá para determinar la mejor estrategia a usar para la industria nacional de polos de algodón.

1.3.2. *Justificación Práctica*

Los resultados de este estudio pueden ser utilizados por parte de los organismos e instituciones directamente encargadas de planificar y ejecutar planes para el sector peruano de confecciones a largo plazo.

También se espera que este estudio proporcione luces respecto a las estrategias a seguir por empresas exportadoras para mejorar su posición comercial e incrementar su rentabilidad a través de la elección de estrategias que les permitan aumentar el margen de ganancia por la exportación de prendas de algodón al mercado internacional. Esta misma estrategia sería válida para las demás prendas de algodón exceptuando las prendas para bebés que han mostrado un excepcional crecimiento sostenido en los últimos años dentro del sector confecciones.

Con este estudio también se pretende informar y educar a agricultores de algodón, comercializadores de los insumos vinculados a la confección de prendas de algodón, obreros textiles, confeccionistas, e intermediarios en la cadena de comercialización de polos de algodón sobre maneras de mejorar la competitividad a nivel internacional.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. *Objetivo General*

Identificar los elementos de la Estrategia Competitiva que afectan a la rentabilidad y crecimiento de las empresas exportadoras peruanas de polos de algodón

1.4.2. *Objetivos Específicos*

Especificar el efecto de la estrategia de Liderazgo en costos en la rentabilidad y crecimiento de las empresas exportadoras peruanas de polos de algodón.

Determinar el efecto de la estrategia Diferenciación en la rentabilidad y crecimiento de las empresas exportadoras peruanas de polos de algodón.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o Epistemológico

Según Platón, en su obra *La República*, el bien común es un bien que trasciende los bienes particulares ya que la felicidad de la ciudad debe ser superior e independiente de la felicidad de los individuos. Santo Tomás de Aquino postulaba que el bien común adquiere su significado pleno en el gobernar. Tomás de Aquino piensa que el fin último del hombre y de la sociedad tiene que consistir en gozar del más común y más alto de los bienes: Dios.

Es en este sentido de bien común que este trabajo busca convertir la definición de bien común en objetivo humano al plantear la necesidad de beneficiar a la sociedad a través de un comercio más democrático y justo. Asimismo, se contrapone al pensamiento de los siglos XVI al XVIII, en los que perduró el pensamiento mercantilista que reflejaba los intereses del capital comercial cuando éste todavía se hallaba unido al capital industrial. El comercio exterior, era considerado como una actividad que beneficiaba solo unilateralmente a los

participantes pues el superávit comercial de un país implicaba el déficit de otro. La política adoptada en la época mercantilista se denominaba bullonismo y fomentaba la acumulación de metales preciosos (oro y plata principalmente), la máxima exportación del producto local y la mínima importación de productos de países extranjeros. (Muñoz, 2006, p.39)

Esto nos ayuda a entender la política española de la colonia, que se enfocaba en la explotación minera y posteriormente en los obrajes textiles para acumular riqueza en oro y otros metales.

A finales de la “Edad de Oro” del comercio internacional (1890-1914) se dio un progreso excepcional en el transporte internacional con el barco a vapor y el ferrocarril que permitieron incrementar el volumen de comercio internacional. Es así que Heckscher y Ohlin pretendieron explicar el gran aumento del comercio del período. Eli Heckscher en 1919 y Bertil Ohlin en 1933, propusieron que los diferentes factores que poseen los países explican las disimilitudes en los costos de un factor; cuando más abunda un factor, más barato resulta. La teoría de Heckscher-Ohlin predice así que los países exportarán los bienes que más abundan en sus territorios e importarán los que son elaborados con los factores de los que carecen.

La Dotación de Factores es la cantidad de recursos: tierra, mano de obra y capital con que cuenta una nación. Los diferentes factores que poseen los países explican la ventaja comparativa que posean; cuando más abunda un factor, más barato resulta. La teoría de Heckscher-Ohlin predice así que los países exportarán los bienes que más abundan en sus territorios e importarán los que son elaborados con los factores de los que carecen.

Aplicando la teoría al caso peruano, Muñoz (2006) afirma:

De acuerdo a la teoría de las proporciones factoriales, el Perú debería exportar prendas de vestir en las que utiliza un insumo que en el país es abundante y relativamente barato, pudieran ser las prendas de algodón de punto y debería importar prendas con insumos sintéticos o de fibras escasas y caras en el país. (p.41)

2.2. Antecedentes del problema

2.2.1. Nacionales

Flores G. (2014) “Modelo empresarial Clúster en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005 – 2012” de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos tuvo como objetivo realizar un análisis estratégico de la situación actual de las micro y pequeñas empresas (mypes) textiles del sector confecciones, y poder plantear alternativas de alianzas estratégicas que les permitan ser más competitivas en el ámbito nacional e internacional. La tesis de doctorado presenta el análisis descriptivo y cuasi experimental.

Se realizó encuestas a 70 mypes así como entrevistas a docentes universitarios para conocer como conciben a las pequeñas empresas, cuestionarios y focus group a empresarios y expertos.

El estudio concluye que el modelo clúster genera mayor competitividad para la exportación, la gestión administrativa y comercial y es ideal para las mypes asociadas pues influye significativamente en los negocios internacionales, y que las empresas participantes en el modelo clúster acumulan experiencia y conocimiento. Además se hacen recomendaciones al final del estudio que refieren a la necesidad de capacitación de los empresarios, precauciones al evaluar financiamiento bancario, buscar nuevos mercados en la región y usar estrategias de enfoque y distribución rápida con mercados extranjeros.

El estudio es pertinente en tanto se enfoca en empresas exportadoras, presenta información relacionada a la competitividad de las empresas confeccionistas de prendas de vestir que será útil para este estudio.

Goytizolo A., Molina E., Noriega J., y Tello N. (2017) desarrollaron la tesis de grado **“Causas que originaron que la industria textil peruana disminuya sus volúmenes de exportación de la partida 61.09.10.00.00 hacia EE.UU entre los años 2011 y 2015”** de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El estudio tuvo como objetivo determinar las causas de la disminución de las exportaciones de polos de algodón al extranjero.

La metodología usada fue entrevistas a empresarios, representantes de empresas de logística y del gobierno así como análisis documental.

El estudio concluye que la política gubernamental y el escenario internacional determinaron las reducciones de las exportaciones. Es pertinente para esta investigación porque analiza la problemática del mismo tipo de producto y será de

apoyo para este estudio.

Gutiérrez E., Lockuan A., y Ura L. (2003): “Las Alianzas estratégicas como ventaja competitiva (pymes sector confecciones)” de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de Perú. La tesis de maestría desarrolla un análisis estratégico de la situación de las pequeñas y medianas empresas de confecciones y plantea las alianzas estratégicas como vía para incrementar enfrentar la competencia.

La metodología es descriptiva, analiza información secundaria de fuentes institucionales así como técnicas de marcos conceptuales y estudio de casos.

El estudio concluye que las alianzas estratégicas presentan ventajas para las pymes peruanas que les permiten mejorar su competitividad tanto a nivel nacional como internacional. La investigación es pertinente para este estudio en tanto hace un análisis del subsector confección enfocada en las pymes aplicando el modelo de cinco fuerzas de Porter y propone soluciones para la competitividad de empresas directamente comprendidas en esta tesis.

La tesis de doctorado de **Ercilio F. (2013) “Historia de las prácticas discriminatorias en las normas laborales: el caso de la industria de la exportación no tradicional en el Perú, 1978-2010”** hace un recuento de legislación laboral discriminatoria en el país a lo largo de las décadas del 80 hasta primera década de este siglo en diferentes sectores económicos. Se explica la variación del trabajo contratado y su impacto en las acciones colectivas de trabajadores, mide el impacto de estos tipos de contratación en las vidas de los trabajadores y sus formas de organización sindical e investiga

las causas que dieron pie a prácticas discriminatorias en relación a los derechos laborales de trabajadores.

La investigación descriptiva transversal analiza datos históricos y se realizan entrevistas. Se concluye entre otras cosas, que la sobreprotección del trabajador por parte del estado puede desencadenar una política opuesta como la sobreprotección del empleador con libertad de contratar sin regulación alguna.

Es de aporte a este trabajo en tanto se enfoca en el sector textil no tradicional, explica el origen de la legislación que permitió el despegue de las exportaciones textiles peruanas y que determinaría prácticas laborales aún vigentes en el sector de textiles y confecciones peruano así como sus efectos positivos y negativos.

2.2.2. Internacionales

Walsh E. (2008) desarrolla la tesis de maestría “**The Outsourcing of apparel and textiles: manufacturing site selection**” de la Universidad de North Carolina, Estados Unidos. El estudio determina si la teoría de Alfred Weber o la de Hecksher-Ohlin es relevante en la búsqueda de contratistas en diferentes partes del mundo. El estudio empírico analiza el hecho de que el *outsourcing* inicialmente se realizó en lugares próximos a Estados Unidos y luego se transfirió a lugares más distantes y potencialmente más costosos. La metodología usada incluye encuestas cuantitativas y cualitativas a 25 profesionales de dos transnacionales americanas.

El estudio es pertinente en tanto permite conocer las ventajas y desventajas de contratar socios en el extranjero para la

producción de confecciones desde el punto de vista de la empresa transnacional americana. El estudio concluye que existen diferencias que determinan la preferencia por socios latinoamericanos o asiáticos así como valor agregado para las prendas que depende de la región de procedencia.

Allen R. (2008) desarrolla la tesis de doctorado “**Performance Measurement of Textile and Apparel Supply Chains in Developing Countries**” de la Universidad de Raleigh, North Carolina en la que examina la performance de las cadenas de suministro de la industria textil y de confecciones en países en vías de desarrollo. La metodología usada fue cuantitativa y cualitativa en dos fases siendo la primera un estudio de campo en India y la segunda encuestas virtuales y análisis cuantitativo en otros países que incluyeron a Perú. Este estudio resulta relevante en tanto nos indican las diferencias encontradas entre empresas de distintos países dentro del rubro de las confecciones determinándose que existen diferencias determinadas por el tamaño de la empresa más que por el nivel de desarrollo que posea el país en la cual se encuentran y nos da sugerencias de acciones que las empresas nacionales pueden tomar a fin de ser más competitivas a nivel internacional.

Suiter C. (2016) contribuye con la tesis de maestría “**Competititon on the Post-MF World: Global Apparel Industry**” de la Universidad de Nebraska en la que evalúa como la eliminación del Acuerdo Multifibras (MFA) vía el Acuerdo en Textiles y prendas de vestir (ATC) afectó el comercio mundial y lo reorganizó. También estudia las posibles consecuencias de la firma del Transpacific Partnership Agreement en la industria de confecciones global.

Se usó análisis estadístico y el método Global Value Chain para medir los cambios en comercio encontrándose que proveedores asiáticos han incrementado sus ventas en desmedro de otros proveedores del mundo. El estudio es pertinente en tanto sirve para determinar los eventos que originaron la actual escena mundial del comercio de polos de algodón, la aparición de nuevos competidores y cambios que se han dado en el nivel de calidad de las prendas. Asimismo analiza las nuevas tendencias en importaciones en el subsector confecciones en cuanto a insumos y maquinaria proveniente de Estados Unidos, Europa y Japón.

El artículo de investigación de **Mercado H., Fontalvo T. y de la Hoz E. (2011): “Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico-Colombia”** publicado en la revista chilena *Ingeniare* busca realizar un análisis comparativo de las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu en China y el departamento del Atlántico en Colombia. Se identificó primero variables y categorías relacionadas con las cadenas productivas, luego se hizo análisis comparativo usando modelos de distritos industriales, clúster y redes empresariales para finalmente establecer diferencias productivas entre las cadenas productivas del departamento del Atlántico de Colombia y la provincia de Jiangsu en China. El estudio concluyó que la economía perfectamente competitiva del mercado chino basada en economía de escala marca la diferencia en cuanto al volumen de producción, escenario que no se presenta en el caso colombiano y en especial en el departamento del Atlántico en donde se usa la diferenciación de los productos con diseños. Pese a no tener relación directa con la industria textil peruana, brinda información acerca de la

industria textil China, la mayor competidora de las exportaciones textiles nacionales y además brinda conclusiones para la industria textil colombiana que podrían inferirse aplicables al Perú.

El artículo científico por **García E. (2010): “Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016”**, publicado en la revista científica *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. Presenta aportes de instituciones nacionales y del reconocido especialista del mundo empresarial, Michael Porter a fin de determinar la situación del Perú en términos de competitividad. En el artículo se destaca la institucionalidad, innovación y articulación productiva son fundamentales para mejorar la competitividad del país promoviendo la industria de valor agregado. En la industria peruana hay varios sectores o “cadenas” importantes como el textil-confecciones. Más adelante, se sostiene la necesidad de lograr una cadena de valor sostenible para el sector textil soportado por un eficiente proceso productivo que coadyuvaría al mismo tiempo a otras actividades que van desde el cultivo del algodón, hasta el acabado de las prendas. Este artículo se relaciona directamente con la investigación en tanto presenta información de indicadores de competitividad a nivel empresarial que se tomarán como referencia.

Asimismo, se ha encontrado un estudio anterior respecto a la competitividad del sector textil en Perú por **Muñoz W. (2006): “Perú: Tradición Textil y Competitividad Internacional”**. Este trabajo se elaboró en el marco de un Programa de Desarrollo Integral del año 2002 financiado por la Comunidad de Madrid. La publicación presenta al sector textil peruano desde sus inicios históricos, resaltando la importancia de la

historia y tradición cultural al momento de determinar fortalezas de un pueblo o país. La publicación es un excelente referente al presentar un análisis del sector textil en conjunto hasta el año 2006 incluyendo al subsector de confección de prendas de algodón. Asimismo, se presentan las proyecciones futuras del sector y sugerencias para el mismo.

2.3. Bases Teóricas

Considerando que el tema de la tesis está referida a las exportaciones de prendas de algodón, el sustento teórico requerido es principalmente el del comercio internacional, estrategia competitiva y su relación con rentabilidad y crecimiento de la empresa.

2.3.1. Teorías del Comercio Internacional

Debido a que existen interrogantes con respecto a las razones del éxito de algunas naciones y la posición postpuesta de otras naciones en materia de comercio internacional así como la diversidad de explicaciones formuladas con respecto a los factores determinantes de la competitividad de las naciones, se analizarán las principales y más influyentes teorías del comercio internacional a fin de conocer el vínculo entre exportaciones y competitividad propuesta por este estudio.

a) *La ventaja absoluta.*

Adam Smith propuso que en realidad el comercio podía ser un juego en el que todos ganaban, donde el superávit comercial de un país no tendría que representar un déficit comercial para otro sino que si un país desarrollaba una especialización en la producción de un determinado bien, tenía una ventaja absoluta. Esto posibilitaría el intercambio comercial beneficioso para ambos países (Czinkota M. y Ronkainen I., 2014).

Smith sostenía que la competencia es beneficiosa para la sociedad en tanto las naciones fabricaran aquellos bienes que hicieran mejor, contribuyendo al bien común y siendo mínima la necesidad de acción del gobierno. Muñoz (2006) afirma: “El Perú de acuerdo a la teoría de la ventaja absoluta sólo estaría en capacidad de exportar muy pocos productos, entre ellos los hilados y confecciones de pelo fino” (p. 40).

b) *Teoría de la Ventaja Comparativa.*

El modelo de la ventaja comparativa de David Ricardo, sostiene que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de bienes que fabrican con un costo relativamente inferior, en los que comparativamente son más eficientes que otros y que importaran bienes en cuya producción son ineficientes ya que producen con un costo más alto que los demás.

Considerando lo anterior, pese a que Estados Unidos tenga un nivel productivo mayor en la confección de prendas de vestir que Perú, al ser la tecnología de la confección relativamente sencilla, la ventaja productiva de Estados Unidos es inferior en esta actividad económica a la ventaja que posee en actividades de mayor avance tecnológico y calificación de la mano de obra. Según Muñoz

(2006) Estados Unidos debería importar las prendas de vestir del Perú.

c) Las economías de escala o Nueva Teoría del Comercio.

Krugman y Lancaster desarrollaron a finales de los 70's (de forma independiente) modelos de comercio para productos diferenciados.

Según Hill (2011): “las economías de escala son reducciones de los costos unitarios que se obtienen con grandes volúmenes de producción” (p.169).

La nueva teoría del comercio internacional se enfoca en dos puntos importantes: el comercio por su efecto en las economías de escala, incrementa la diversidad de productos y reduce sus costos. Además, los sectores industriales que requieren producir a gran escala, representan una porción importante de la demanda mundial y el mercado mundial solo puede soportar a pocas empresas. Por esto, el comercio mundial de determinados productos es dominado por países cuyas empresas fueron pioneras de la producción en masa.

Según Muñoz (2006): “Considerando la situación real de existencia de competencia imperfecta, el estado deberá estar atento para corregir las distorsiones del mercado y proteger intereses de los sectores con menor poder de negociación o que se verían afectados por un mayor impulso del comercio internacional” (p. 43).

d) Teoría de la Competencia Imperfecta.

Esta teoría tiene rasgos del Monopolio y de la competencia Imperfecta. Según Feenstra y Taylor (2011) tiene los siguientes supuestos:

- Cada empresa produce un bien que es diferente de los otros producidos por la competencia. Debido a esto, pueden elevar el precio sin perder a todos sus clientes
- Hay muchas empresas en la industria
- Se produce por tecnologías de rendimientos a escala
- Las empresas pueden entrar y salir de la industria libremente de manera que a largo plazo los beneficios monopolísticos son iguales a cero

Según la teoría, las empresas (multinacionales) están obligadas a tener algún tipo de ventaja competitiva exclusiva que puede darse en la producción, tipo de dirección, tecnología, organización, comercialización, acceso a crédito, o la diversificación de productos, para poder tener centros productivos en el extranjero. Así, estas empresas podrían enfrentarse con las empresas locales ubicadas en sus respectivos países pero que pese a encontrarse afianzadas y conocer mejor a sus mercados, podrían verse forzadas a invertir para desarrollar dicha ventaja competitiva y por ende, se verían imposibilitadas de competir con empresas extranjeras.

e) *Teoría de la ventaja monopolística.*

Puede materializarse de diferentes formas:

- Control del *know how* o manejo de un producto diferenciado
- Un control exclusivo sobre la materia prima, otros insumos o componentes necesarios
- Bajo costo unitario de producción debido al mayor volumen del mismo

f) *Teoría del coste mínimo*

Tomando como base la investigación de Wilhelm Launhardt, el economista alemán Alfred Weber formuló la teoría de la ubicación industrial de menor coste que trata de predecir la ubicación de una industria de escala. La teoría sobresalta el que las empresas buscan un sitio de transporte de costos y salarios mínimos. Para analizar los costos se hace un estudio de factores que operan como causa de la localización: costos globales o aplicables a toda industria como mano de obra y costos de transporte, costos propios de cada industria, costos regionales como transporte y mano de obra y costos locales que originaban concentraciones puntuales dentro de una región.

g) *Teoría de Externalidades*

Feenstra, et al. (2011) señalan: “La Externalización es la provisión de un servicio o la producción de diversas partes de un bien en distintos países, que posteriormente se emplean o se montan en un bien final en otro país” (p. 228).

Esta teoría difiere de alguna manera de modelos como el Ricardiano y Heckscher-Ohlin ya que en la externalización no

se intercambian bienes finales sino bienes intermedios que en ocasiones pueden cambiar de país varias veces.

Externalización de bienes.

Se externalizan ciertas actividades del proceso de producción y que forman parte de la cadena del valor del producto con el objetivo de reducir costos laborales.

Para externalizar una actividad en un país extranjero hay que considerar los costos adicionales (ej. costos de capital y del comercio) pues la empresa sólo externalizará actividades con menores costos, la transferencia de estas se denomina segmentar la cadena del valor (Freenstra et al., 2011).

Las actividades que se transfieren son las más intensivas en trabajo o mano de obra no calificada. En contraparte, se produce un incremento del salario relativo de trabajo calificado en ambos países y de su demanda por efecto de la externalización.

En el estudio de Walsh (2008), se concluye que concordante con la teoría de Hecksher-Ohlin, las empresas prefieren transferir la manufactura de prendas a socios con menores costos, que en caso de países asiáticos frente a latinoamericanos se dan en agua y mano de obra.

La preferencia por socios latinoamericanos se da por la cercanía geográfica, la abundancia de recursos naturales y menor costo de mano de obra en menor grado.

h) Teoría de la Ventaja Competitiva.

En 1990 Michael Porter leugo de realizar un extenso estudio, publicó los resultados que tenía como objetivo determinar por qué algunas naciones o empresas prosperan en un sector determinado. El modelo plantea que cinco factores del

entorno general definen la utilidad del sector industrial en el que opera una empresa y su tasa de retorno de inversión. El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria y puede cambiar con la evolución del sector. Cada empresa deberá identificar aquellos factores que son más determinantes en su sector y no dejar de lado la innovación que siempre ofrece nuevas formas de competir.

Compradores

Según Porter (2008), las empresas de las naciones son más competitivas si los consumidores son exigentes por lo que las empresas deben estar atentas a las necesidades de sus clientes generando presión para la innovación y mayor calidad para así satisfacer sus necesidades invirtiendo más. El poder del comprador tiene efecto en los precios que pueda fijar una empresa.

Competidores

La amenaza de nuevos competidores en un sector industrial determina el establecimiento de un límite en los precios y alienta la inversión adicional para desanimar a nuevas compañías a entrar en el mercado.

Sectores afines y de apoyo

“Presencia o falta de proveedores y empresas afines competitivas en el plano internacional” (Hill, 2011, p.174). Según Porter (2009) resulta beneficiosa para la competitividad nacional de un sector la inversión en factores avanzados de producción en sectores afines y de apoyo para que esta pueda extenderse a los demás sectores, trayendo como consecuencia la agrupación de industrias prosperas de un país en grupos afines.

Sustitutos

El colocar un tope al precio que un comprador esta dispuesto a pagar por el producto esta determinado por el grado en que los productos satisfacen las mismas necesidades del comprador.

Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas.

Conjunto de condiciones que determinan como nacen, se organizan y dirigen las empresas así como la rivalidad entre ellas en una nación.

Porter (2008) hace dos precisiones importantes, las naciones poseen distintas ideologías administrativas que estimulan o dificultan el logro de la ventaja competitiva nacional, por otra parte la rivalidad entre las empresas impulsa a buscar medios para mejorar la eficiencia convirtiéndolas en mejores competidoras internacionales, la rivalidad interna por su parte genera presión para la innovación, mejora de la calidad, reducción de costos e inversión en factores avanzados.

Es probable que una nación prospere internacionalmente en un sector como consecuencia de la combinación de los factores anteriormente señalados. Bajo ese esquema, los países deben exportar productos de los sectores en los cuales le sean favorables los cuatro atributos del diamante.

Un punto interesante de la teoría de Porter (2008) es que la llamada ventaja competitiva se puede crear para cambiar el atractivo del sector positiva o negativamente, porque una empresa puede tanto destruir la estructura y la utilidad del sector como fortalecerla. Por otro lado, para que un país logre desarrollar sus ventajas, no es suficiente el tener empresas que se esfuercen en términos de productividad, eficiencia y calidad; se necesita de un ambiente competitivo que supone la existencia de igualdad de desempeño.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de las empresas abarcando desde la promoción de la industria turística, pasando por fomento de la competitividad empresarial, reestructuración de la educación para sincronizarlo con las necesidades económicas, hasta una sólida asociación gobierno-sector privado para fomentar el crecimiento de la tecnología y productividad.

2.3.2. Estrategia Competitiva

Porter (2008) señala que existen tres estrategias genéricas que las empresas pueden utilizar para influenciar las cinco fuerzas competitivas a su favor y así lograr una ventaja competitiva: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque.

2.3.2.1. Liderazgo de Costo.

Los costos deben considerar no solo a manufactura sino también a costos de marketing, servicio e infraestructura. La falta de un trabajo sistemático para analizar costos en la mayoría de empresas evidencian dificultades que tienen para establecer sus propios precios que muchas veces se dan en base a comparaciones simples de mano de obra y costos de materias primas.

De este estudio, se determina que un alto porcentaje de

empresas peruanas desarrollan acciones que corresponden a seguir una estrategia de liderazgo en costos, ya que consolidan sus compras y la mayor parte de ellas se abastece de proveedores nacionales. No obstante, los costos de mano de obra, local industrial y logística de importación son considerados medios o altos, lo que evidencia que estos tres tipos de costos no permiten liderar en costos a nivel internacional.

Los costos deben medirse por cada actividad y su valor puede verse afectado por interacciones con otras actividades dentro o fuera de la empresa. La venta puede ser consecuencia de que la empresa logre un costo menor para las actividades de valor.

Del mismo modo, los cambios en la tecnología de los proveedores pueden agregar o quitar ventaja competitiva si afectan el costo o la exclusividad. En Perú, la mayor parte de las maquinarias industriales para el sector confecciones son importadas de Alemania, Estados Unidos, Corea del Sur y China entre otros. Esto afecta el uso de una estrategia de liderazgo en costos ya que muchas empresas no están en condiciones de adquirir estos equipos. Este estudio ha determinado que el 44% de las empresas peruanas estudiadas considera el costo de logística de importación como medio mientras que el 39% lo considera un costo alto.

Porter (2008) señala que el análisis de costos debe considerar las directrices del costo que incluyen:

a) Interrelaciones

La forma en la que las unidades de negocio se relacionan dentro de una empresa puede afectar sus costos.

La administración de organizaciones cruzadas de negocios es un concepto propuesto. En una organización cruzada de unidades de negocios, se debe reportar a un ejecutivo de línea mayor. Porter sugiere que la planeación estratégica horizontal sea incorporada en la empresa que persigue una estructura horizontal. Son tres las formas de hacerlo:

- El departamento de planificación puede encargarse de identificar las interrelaciones entre las unidades de negocio y explotarlas. Ejecutivos de un primer grupo pueden encargarse de la estrategia horizontal y el contenido debe centrarse en interrelaciones. Se pide a cada unidad de negocios que identifique las interrelaciones importantes que tienen con otras unidades de negocio dentro y fuera del grupo y que desarrolle planes de acción para ellas.
- Requerir planes estratégicos conjuntos separados de las unidades de negocios implicadas en las interrelaciones más importantes. Asimismo, es importante establecer políticas que faciliten las actividades cruzadas de las unidades de negocio como las políticas de transferencia de precios, políticas de compras internas y externas. En contraparte por lo establecido por la Organización Mundial de Comercio, Porter sostiene que las reglas de transferencia de precios reflejan una mala comprensión de las interrelaciones pues tratan a las unidades de negocios como entidades independientes, negando la lógica de las interrelaciones. También son útiles los incentivos horizontales que recompensan a unidades de negocios y gerentes de grupo por promover interrelaciones.
- La rotación de personal entre unidades de negocio; esta facilita el logro de interrelaciones más diversas al

promover proyectos conjuntos, reduce diferencias culturales y de procedimientos.

La formación de gerentes dentro de la empresa puede reforzar la identificación con la empresa y facilita la colaboración horizontal.

El lograr interrelaciones requiere valores compartidos dentro de una empresa. Solo las interrelaciones basadas en valores pueden ser fuertes y duraderas.

b) Economías de Escala

Permiten a la empresa una comprensión sofisticada de sus fuentes de posición relativa de costos frente a competidores. Es la capacidad de desempeñar actividades en forma diferente y a mayor volumen amortizando el costo de intangibles como Investigación y desarrollo para lograr un mayor volumen de ventas. No debe confundirse con capacidad de utilización que amplía los costos fijos.

c) Aprendizaje y derramas

El costo de actividades de valor puede reducirse debido a que el aprendizaje aumenta su eficiencia sea por cambios en la distribución, programas mejorados, mano de obra más eficiente, modificaciones de diseño del producto, mejoras en las concesiones, procedimientos que incrementan el uso de activos y mejor ajuste de materias primas al proceso.

El aprendizaje puede transmitirse a través de ex empleados, proveedores, consultores e ingeniería invertida. Si una empresa quiere mejorar sus costos, debe comprender bien los mecanismos para el aprendizaje en cada actividad de valor y su mejor medida de su tasa. Por ejemplo, la tasa de aprendizaje

del trabajador puede estar unida al volumen acumulativo en esa actividad.

Los países asiáticos cuentan con bajo costo de mano de obra y mayores ventajas de exportación gracias a su mejor infraestructura y sistemas de transporte. Según la consultora Werner International, países como China y Vietnam tienen un costo de mano de obra por hora menor a la mitad del mismo costo en Perú.

En el sector textil, el costo de mano de obra en Perú es considerado por Werner International uno de los más altos del mundo pese a la poca calificación. Una hora de trabajo fue de U\$D2.78 en 2014. Este costo no permite a las empresas peruanas poder obtener la rentabilidad que buscan para crecer ya que deben cubrir otros costos propios del proceso productivo.

Sin embargo y pese a los altos costos de mano de obra, no existen condiciones laborales ideales ya que debido a la política económica de inicios de los 90s que promovió la contratación temporal de trabajadores, las empresas llegan a contratar por periodos cortos a fin de evitar el pago de beneficios laborales como la compensación por tiempo de servicios (CTS) y no dar vacaciones. Y es que los costos de beneficios laborales pueden llegar a significar un alto porcentaje del total de costos para una empresa. Se han dado incluso casos de empresas que obligaron a trabajadores a cumplir con metas de productividad antes de poder acceder a su salario, no dar descanso por enfermedad y no respetar el descanso por maternidad previo al parto (Ercilio F., 2013). La legislación laboral creada a inicios de los 90s discriminó y no benefició a mypes ni medianas empresas sino a grandes empresas al exigir un 40% de ventas al extranjero para poder acogerse a la legislación que les

permitía contratar eventualmente y pagar los salarios más bajos. Las mypes y medianas empresas no cuentan con la capacidad ni experiencia ideal para exportar ya que se encuentran en una etapa de crecimiento. También señala que las empresas nacionales para ser competitivas, en lugar de apostar por tecnología y eficiencia, apelan a subsidios del gobierno y precariedad en las condiciones laborales de sus trabajadores.

Junto con los beneficios del APTDEA y tratados firmados con la Unión Europea, la contratación temporal de trabajadores permitió el impulsó del sector textil y de confecciones pero en forma desigual para las empresas ya que sólo un grupo pequeño de estas se pudo beneficiar. A la fecha, la ley de contratación eventual se derogó.

d) *Patrón de utilización de capacidad*

Los costos fijos pueden generar pérdidas por falta de su explotación al máximo y la razón de costo fijo a variable indica la sensibilidad de valor con respecto al uso. Cambios en el uso de capacidad instalada implicaran costos mayores o menores. El patrón de uso refleja estos cambios.

e) *Eslabones*

El costo de una actividad se puede ver influenciado por la forma en que se desarrollan otras actividades. Cuando los eslabones se dan dentro de la cadena de valor, las actividades están unidas. El aumentar el costo de una actividad puede reducir el costo de la actividad relacionada y el costo total. Se cita el ejemplo de Canon con su reducción de costos en su línea de copadoras

eliminando ajustes al comprar piezas de precisión más alta.

Los eslabones verticales requieren comprensión de las cadenas de valor de proveedores y canales. Los eslabones con proveedores tienden a centrarse en características del diseño del producto, servicio, procedimientos de seguro de calidad, empaque, entrega y procesamiento de pedidos de proveedores. La manera en que un proveedor desempeña sus actividades puede incrementar o reducir los costos de la empresa. Los eslabones con canales se refieren a las actividades de venta y promoción.

f) Integración vertical

Consiste en desarrollar actividades que complementen a otras.

g) Tiempo

El costo de las actividades de valor con frecuencia refleja la oportunidad de establecer el posicionamiento de marca en el mercado. Tiene un costo que suele ser más alto en etapas iniciales.

El aprendizaje también está ligado al tiempo debido a que la oportunidad de los movimientos determina cuando comienza el aprendizaje.

h) Políticas discrecionales

El costo de una actividad está afectada por la elección de políticas. Las políticas de configuración de producto, mezcla de productos ofrecidos, nivel de servicio proporcionado, gastos de mercadotecnia y desarrollo tecnológico, tiempo de entrega, prioridad de atención de

clientes, canales de distribución, tecnología, especificaciones de materia prima, recursos humanos y procedimientos tienden a impactar en mayor medida los costos.

i) Ubicación

La ubicación geográfica de la empresa puede afectar sus costos. El clima, la cultura y preferencias locales difieren de un lugar a otro. Esto puede afectar las necesidades del producto y la manera de desarrollar las actividades de la empresa. También se debe considerar la ubicación de proveedores y compradores para costos logísticos internos y externos respectivamente.

Competidores asiáticos han realizado inversiones en conectividad y logística mientras que en Perú los costos de transporte marítimo varían entre 20 y 40% del valor del producto y en el caso de las confecciones, el costo de envío está entre U\$D 1,250 a U\$D 1,400 por contenedor según MINCETUR. Esto se refleja en el costo de exportación por kilogramo que cuesta U\$D 37.1 en Perú mientras que en otros países como Haití cuesta U\$D 8.9, Honduras U\$D 9.0, El Salvador U\$D 9.7, República Dominicana U\$D 9.4, China U\$D 15.1 y Vietnam U\$D 17.

Esto explica porque el 34% de empresas comprendidas en este estudio considera los costos de exportación como altos.

j) Factores institucionales

Incluyen el control gubernamental, disminución de impuestos y otros incentivos financieros, sindicalismo, impuestos y decomisos así como legislación local. El poder de costo depende de las tasas cargadas por las

compañías de poder que muchas veces son estatales. Estos factores pueden reducir los costos o aumentarlos. Subsidios y otras estrategias son usados en países líderes de las exportaciones de polos como China. China ha manipulado el valor de su moneda para asegurarse de que sus exportaciones tengan menor costo en el mercado global, y por tanto, hacerlas más competitivas.

k) Costo de insumos comprados

Las prácticas de abastecimiento pueden afectar los costos unitarios de insumos. Una empresa puede reducir su costo total gastando más en insumos comprados en lugar de elaborarlos.

2.3.2.2. Estrategia de Diferenciación.

El ser diferente de la competencia puede ser una ventaja competitiva. A pesar de la importancia de la diferenciación, sus fuentes no son bien comprendidas y muchas empresas la consideran en términos de producto físico o en la mercadotecnia en lugar de enfocarse en la cadena de valor.

La empresa se diferencia cuando ofrece algo único y valioso para los compradores. La oferta lleva a un desempeño si el precio superior logrado excede a cualquier costo agregado por ser única.

Asociaciones con otras empresas.

Según Mercado H. et al. (2011) la adopción de sistemas de cooperación: “es una estrategia definitiva para lograr ser más competitivos” (p. 438).

Flores G. (2014) considera al cluster como una forma de asociación que permite a las empresas abordar proyectos

conjuntos para ser más competitivas y propone este modelo a las mypes de confección para la exportación.

Una estrategia de asociación haría necesaria una Integración vertical que incluya a varias empresas que producen un producto o servicio diferente que es combinado. De esta forma se acortarían tiempos y costos lo cual incrementaría la rentabilidad a largo plazo.

Gutiérrez E., Lockuan A., y Ura L. (2003) consideran las alianzas estratégicas como la única vía para sectores productivos pequeños y medianos de confecciones no sólo para sobrevivir sino para acceder a mayores recursos materiales, información, oportunidades de negocio y lograr procesos productivos eficientes. Proponen seguir el modelo italiano o japonés.

No obstante, la mayor parte de empresas peruanas exportadoras de polos de algodón no practican las asociaciones. Esto no ha cambiado desde hace más de quince años ya que según Gutiérrez E., et al. (2003), las pymes de confecciones peruanas no contaban con capacidad para competir solas a nivel internacional, no compartían información ni recursos tanto humanos como materiales.

Según este trabajo de campo realizado, el 68% de empresas peruanas exportadoras de polos de algodón no tienen ninguna asociación ni consorcio con otras empresas como si hacen sus pares en China. Las compañías chinas se organizan en jerarquía de cadena de suministro y tienen un mismo propietario. Trabajan juntas para obtener un fin común. Su ventaja radica eliminar la necesidad de esperar por componentes para completar productos listos para su transporte mientras que empresarios peruanos esperan a

recibir la orden de compra de sus clientes para realizar pedidos de insumos.

La oferta permite exigir un precio más elevado, vender de un producto a un precio superior u obtener beneficios como lealtad del consumidor durante temporadas de poca demanda.

La diferenciación también abarca conceptos como calidad y está relacionada no con el producto físico sino con la cadena de valor.

En este estudio se analizaron las estrategias competitivas de dos empresas peruanas y se encontró que la empresa grande tiene las siguientes certificaciones:

- ✓ Business Alliance for Secure Commerce (BASC) certifica las condiciones de trabajo legales, humanas y éticas. Además lucha contra el tráfico de drogas en el mundo.
- ✓ ISO 9001, la empresa cuenta con la certificación en la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015, otorgada por LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance) - sociedad de clasificación y una organización de análisis de riesgos.
- ✓ Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP), garantiza que una empresa opera en armonía con estándares locales e internacionales de prácticas laborales éticas.
- ✓ Global Organic Textile (GOTS); que asegura que una empresa produce con hilados orgánicos bajo la certificación Global Organic Textile Standard.
- ✓ Operador Económico Autorizado; que implica ser un operador de comercio internacional asociado confiable para la SUNAT al haber cumplido con las condiciones de

certificación, a la que se sometiese cumpliéndose con los requisitos establecidos legalmente.

En el caso de las medianas y pequeñas empresas, es evidente la falta de estas certificaciones y es lo que sucede con la mayoría de empresas encuestadas: 56 (39%) de empresas no poseen ninguna certificación.

Gutiérrez E. et al. (2003) señalan: “es un hecho que la marca “Made in Perú” es cada vez más reconocida en los mercados internacionales” (p. 95). Pero el origen del producto y algodón debe ir acompañado por la certificación que garantice estos términos del producto a clientes internacionales.

La ausencia de tecnología también afectaría a una estrategia de diferenciación ya que no poseerla puede ocasionar ausencia de valor agregado, propiedad del aprendizaje, flexibilidad, capacidad de desarrollar nuevos productos y tener tiempos de entrega cortos. Si bien las empresas nacionales grandes están en condiciones de adquirir tecnología del extranjero, el uso de sistemas de tipo Supply Chain Management (que han sido diseñados especialmente para logística internacional), no parece ser común en las empresas peruanas pues de este estudio se determina que solo el 4% de empresas lo estarían usando. De este estudio se desprende que la frecuencia de adquisición de maquinaria y equipos fue se da en lapsos de cuatro años para aproximadamente el 46 % de las empresas nacionales. Un 34% adquiriría maquinaria nueva cada año y 20% no adquiriere maquinaria con tal frecuencia. Esto refleja que la maquinaria y equipos tienen relevancia para las empresas peruanas y constituyen fuente de diferenciación.

Guías de exclusividad

La exclusividad está determinada por una serie de guías. Sin identificarla, la empresa no puede desarrollar la diferenciación. Las guías de exclusividad son:

- Elección de políticas; referentes a características de productos y diseños ofrecidos, servicios brindados, nivel de una actividad, tecnología empleada, calidad de insumos, procedimientos que regulan las acciones del personal, habilidad y experiencia del personal, información empleada para controlar una actividad.
- Eslabones; pueden otorgar exclusividad si la manera en que se desarrolla una actividad influye en el desempeño de la otra. Hay eslabones dentro de la cadena de valor, en las actividades con proveedores, en actividades con los distribuidores (canales).
- Tiempo y ubicación; ser el primero en desarrollar una actividad puede ser una fuente de diferenciación. La forma en que trabajan las empresas peruanas no refleja que la mayoría de empresas estén usando una estrategia de diferenciación basada en menores tiempos de entrega pues el 55% de ellas considera que no usan la estrategia de distribución más rápida del mercado.
- Interrelaciones; compartir actividades de valor con unidades de negocios hermanas puede agregar exclusividad
- Aprendizaje y derramas; la exclusividad puede resultar de saber hacer algo mejor. Las empresas nacionales usan la investigación como estrategia de diferenciación ya que de este estudio se determina que 85% de las empresas encuestadas manifestaron tener un área de investigación y diseño mientras que solo 15% no la tienen.

- Integración; la unión de actividades puede proporcionar una fuente de diferenciación. Puede englobar no solo las actividades del proveedor o distribuidor sino también del comprador.
- Escala; la gran escala permite que se desarrolle actividades de manera única, debido a la multiplicidad de ubicaciones. Sin embargo, la escala también puede trabajar en contra de la exclusividad.
- Factores institucionales; buenas relaciones con el gobierno y sindicatos pueden ser fuentes de diferenciación.

La industria de confecciones de prendas de algodón, tiene aristas que pueden significar fuente para la diferenciación.

La modificación genética permite a las grandes potencias algodoneras obtener una alta productividad por hectárea de cultivo, lo que hacen a fin de disminuir el costo del mismo a precios imbatibles para otras naciones. En Estados Unidos, debido a pestes y enfermedades para las cuales el cultivo no tiene defensas propias, es necesario rociar los cultivos con pesticidas muchas veces en una temporada.

Ante esta realidad, surge la alternativa del algodón orgánico que utiliza prácticas agrícolas sin uso de semillas genéticamente modificadas, ni químicos. Además rescata un sistema agrícola más social y económicamente sustentable que se practicó en civilizaciones antiguas de hoy países como Perú.

Pese a estos beneficios, las empresas peruanas no producen con algodón orgánico. De este estudio se determina que solo un 19% de las empresas nacionales

están usando una estrategia de diferenciación en base a la producción de prendas 100% orgánicas. Los representantes encuestados manifestaron como causas la poca demanda de este tipo de producto. Las poblaciones de países desarrollados desconocen los beneficios del algodón orgánico y hace falta mayor difusión de sus bondades a fin de repetir el éxito de demanda que se dio en épocas de los 90.

Para ser sostenible, la diferenciación debe implicar barreras para los competidores como movilidad, propiedad del aprendizaje, ventaja de ser el primero, guías de exclusividad más sostenibles.

Porter señala además que hay fallas al buscar la diferenciación como:

- Asumir que la exclusividad es diferenciación ya que no hay satisfacción con el producto. “Un buen valor de exclusividad es si una empresa puede exigir y sostener un precio superior al vender a compradores bien informados” (Porter, 2008, pg. 177).
- Diferenciarse demasiado, si la empresa no comprende los mecanismos por los cuales sus actividades afectan de forma inadecuada a la percepción del valor. En otras palabras, si la calidad o servicio del producto es más alto que las necesidades del comprador.
- Establecer un precio muy alto, un producto diferenciado será abandonado si el precio es demasiado alto.
- Ignorar la necesidad de señalar el valor, que puede dar paso a que un competidor con un valor inferior pero con un mejor conocimiento del consumidor, ataque bajo este hecho.
- Centrarse en el producto en lugar de la Cadena de Valor total. No reconocer los segmentos del comprador, que

son creados por los diferentes criterios y frecuencias de compra.

Tecnología y Ventaja Competitiva

Una empresa puede liderar con tecnología al innovar. El cambio tecnológico será sostenible si se dan las siguientes circunstancias:

- Si llega a un costo menor diferenciado y puede ser protegido de imitaciones
- Permite ser pionero en un sector
- Si el cambio mejora la estructura general del sector

También puede seguirse la estrategia de Liderazgo Tecnológico o seguimiento tecnológico que dependerá de tres factores:

- Capacidad de mantenimiento de la ventaja competitiva
- Ventajas de ser el primer promotor de tecnología del sector que pueden ir desde reputación hasta acceso favorable a recursos escasos
- Desventajas de ser el primer promotor tecnológico del sector, que pueden ir desde asumir costos de ser el pionero, incertidumbre de demanda, cambios en las necesidades del comprador hasta imitación a bajo costo.

Selección de competidores

Los competidores no son siempre malos. Buenos competidores contribuyen a la ventaja estratégica de la empresa. Los beneficios:

- Aumentan la ventaja competitiva; ya que absorben fluctuaciones de segmentos que la empresa no quiere atender

- Incrementan la capacidad de diferenciarse del resto; pues sin un competidor, los compradores tienen dificultad para percibir el valor de la empresa. La empresa debe ser muy superior al resto. La competencia sirve a segmentos no atractivos para la empresa pues son costosos de servir porque los compradores tienen poder de negociación y sensibilidad al precio.
- Proporcionan un costo “sombra” que permite a los seguidores (empresas no líderes), ganar un margen sustancial que iguala al precio.
- Mejoran la posición de negociación con la mano de obra o reguladores gubernamentales ya que un líder es vulnerable a ser presionado en cuanto a derechos sindicales o estándares ambientales por ser el único. Un competidor más pequeño puede atenuar esta presión.
- Aumentan la motivación a la investigación y reducción de costos
- Mejoran la estructura del sector industrial al aumentar la demanda total por acciones de publicidad.
- Proporcionan una segunda o tercera opción, sobretodo en sectores industriales de materias primas o insumos donde la demanda teme quedar desabastecida o teme otorgar poder de negociación a proveedores. Un buen competidor mitigará la presión sobre la empresa y evitará que los compradores inviten a nuevos competidores más amenazantes a entrar en el mercado o que los mismos compradores se diversifiquen hacia atrás.

2.3.2.3. Estrategia de Enfoque.

Al optimizar la Cadena de Valor para solo unos segmentos, se puede liderar el costo o diferenciación en su segmento o

segmentos comparado a empresas de objetivos más amplios.

El enfoque abarca la cadena de valor completa y no solo el marketing. Puede incluir a varios segmentos con fuertes interrelaciones. Las empresas pueden compartir actividades de la cadena de valor pese a no atender al mismo segmento. Hay razones por las que servir a segmentos nuevos es viable:

- El segmento tiene perspectivas de crecimiento futuro
- La empresa explota las interrelaciones con otros sectores industriales para vencer los umbrales de escala por servir a ese segmento
- La empresa sirve a un mismo segmento a nivel global para enfrentar las economías de escala

Sostenibilidad de la economía de escala

La sostenibilidad contra competidores de objetivos más amplios dependerá del compromiso para satisfacer las necesidades del segmento frente a otros a los que sirve al mismo tiempo.

La sostenibilidad contra imitadores se basa en la capacidad de mantener la ventaja competitiva que posee el enfocador: las barreras de movilidad, economías de escala, diferenciación, lealtad del canal y otras. En este sentido, se puede usar la marca propia. En este estudio se determina que aproximadamente 51% de las empresas peruanas están desarrollando una marca propia de polos lo que demuestra que se busca la estrategia de enfoque a través una marca propia.

También se determinó que la mayoría de empresas nacionales buscan implementar una estrategia de enfoque al buscar clientes extranjeros pues asisten a eventos

internacionales y que suelen enfocarse en países determinados ya que realizan exportaciones a un grupo de países bien identificados que suelen ser los mayores compradores de polos de algodón año tras año.

El tamaño del segmento puede afectar la amenaza de imitación de una estrategia de enfoque.

Un segmento pequeño no es interesante para un nuevo competidor. En un sector industrial creciente, puede no solo ser imitado sino sacado por enfocadores con segmentos más pequeños u especializados.

Sustitución

Un sustituto no solo cumple la función similar a la de nuestro producto sino que puede también desempeñar menos funciones. Ej. Un pañal que elimina la necesidad de lavar.

Mientras más funciones desempeña un producto, en las actividades del comprador, mayor será el número de productos sustitutos que pueden existir.

Pero no sólo debe pensarse en sustitutos a nivel de producto. Pueden darse circunstancias que representarán 'sustituciones':

- El comprador no compra nada
- Se redujo la tasa de uso del comprador
- Se usan productos reciclados, usados, reacondicionados
- Integración hacia atrás del comprador o que asuma tareas que antes adquiriría

La sustitución se da porque el producto sustituto ofrece al comprador un beneficio al cambiar y no es solo el precio lo que toma en cuenta porque existen tres factores que el comprador evaluará:

El valor /precio relativo; que es el valor proporcionado por el sustituto en comparación al precio pagado. Se basa en los mismos factores que determinan la diferenciación.

Costo de cambiar al sustituto; que no se refiere al precio.

Los más comunes son:

- Costo de identificar las fuentes de calificación del sustituto
- Costo de rediseño o reformulación de las actividades del comprador para adaptarse al sustituto (mientras mayores sean, menos probable será la sustitución)
- Costo de rendimiento o aprendizaje
- Cambiar el papel del usuario, ej. El automatizar el proceso de manufactura puede relegar a operadores a roles pasivos.
- Costo de riesgo de fallas
- Costo de productos auxiliares necesarios
- Costo de intercambio contra costo de volver a cambiar

Propensión del comprador a sustituir; se verá afectada por recursos, perfil de riesgo (edad, historia, etc.), orientación tecnológica, soluciones previas, intensidad en su sector, estrategia genérica, etc.

La sustitución suele cambiar con el tiempo. La evolución de la sustitución está relacionada con el ciclo de vida del producto pues al inicio, los productos buscan sustituir a otros. La decadencia de sustitutos se da generalmente porque las mejorías en el precio o nuevas variedades de un sustituto pueden ampliar el número de compradores potenciales más allá de lo previsto, alimentando nuevas oportunidades para crecimiento del producto sustituto.

Sostenibilidad contra sustitución en el segmento

Una estrategia de enfoque en el segmento puede no ser útil si el segmento desaparece como resultado de cambios en el ambiente, tecnología o comportamiento del competidor. Los competidores tratan de cambiar la demanda de los segmentos a través de mercadotecnia, innovación tecnológica o estándares gubernamentales que perjudiquen al enfocador. Si el competidor sirve a segmentos mayores, hay riesgo de que sus gastos en publicidad puedan influenciar actividades de los compradores y adueñarse del segmento.

La estrategia de enfocadores y competidores de objetivos amplios (escalas) debe:

- Implicar costos de transacción para los competidores
- Ser capaz de identificar una oportunidad en una nueva forma de segmentar un sector industrial
- Lograr una ventaja competitiva en muchos segmentos
- Las empresas de objetivos amplios suelen servir a demasiados segmentos por lo que deben considerar:
 - Salir del mercado si tiene pocas ventajas de las interrelaciones con otros segmentos
 - Salir del mercado si se ve obligada a modificar su estrategia para mantener al segmento
 - Salir del mercado si el segmento es poco atractivo
 - Salir del mercado si el potencial de ventas y crecimiento es limitado
 - No hay barreras posibles para la entrada de competidores
- Los segmentos deben ser reexaminados con frecuencia.
- La tecnología cambia las antiguas suposiciones de segmentación

Sustitución y estrategia competitiva

La empresa puede promover la sustitución o defenderse de sustitutos. Ambas son estrategias que se contraponen.

Promover la sustitución contempla:

1. Enfocarse en compradores con hábitos cambiantes. Ej. Tecnología es un sector con muchas novedades.
2. Mejorar las ofertas de la empresa en áreas con mayor impacto en el valor/precio relativo
3. Reducir o subsidiar los costos de intercambio del comprador
4. Invertir en informar al comprador sobre el sustituto
5. Usar integración hacia delante sesgada o inducir a la integración hacia atrás para crear impulso
6. Asegurar múltiples fuentes de abastecimiento y/o capacidad adecuada para el futuro
7. Promover mejoras en productos complementarios o infraestructura

La defensa contra sustitución puede contemplar:

1. Mejorar el valor/precio relativo
2. Modificar la imagen del producto
3. Aumentar los costos de intercambio
4. Incrementar las ventas agresivas a compradores de los compradores
5. Aumentar nuevos usos que no estén afectados por sustitutos
6. Redefinir la competencia lejos de las fortalezas de los sustitutos

7. Catalogar a proveedores para ayudar a la defensa, tiene una gran fuerza para luchar contra la sustitución y pueden aportar grandes recursos y habilidades técnicas
8. Redirigir la estrategia hacia segmentos con menor riesgo de sustitución
9. Cosechar en lugar de defender, implica concentrarse en segmentos en donde la sustitución será más lenta y así establecer precios altos
10. Ingresar en el sector industrial de sustitución, considerar a un sustituto como una oportunidad para compartir beneficios de las interrelaciones

Cuando la sustitución está parcialmente controlada por una empresa y considerando las acciones del sector industrial como un todo, las acciones del sector completo pueden suplementar los esfuerzos de la empresa individual para promover o defenderse de la sustitución. Algunas de estas acciones incluyen:

- Publicidad del producto
- Gastos en investigación y desarrollo para nuevos productos o técnicas para integrar al producto en las cadenas de valor de los compradores
- Establecimiento y refuerzo de estándares del producto
- Obtener permisos estatales y reducir riesgos y costos de compradores

Ventaja competitiva y la cadena de valor (CV)

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de comprender la cadena de valor de la empresa y de cómo encaja la empresa en el sistema de valor en general. Los proveedores también pueden influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. El ampliar o reducir los

mercados geográficos también puede afectar la ventaja competitiva de la empresa competitiva.

Competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja. Una empresa puede explorar ampliar sus mercados internamente o formar coaliciones con otras empresas. Las alianzas a largo plazo implican compartir las cadenas de valor con socios, permisos, acuerdos de provisión y riesgos, lo que amplía el panorama de la cadena de la empresa.

2.3.3. Rentabilidad y Crecimiento

Rentabilidad son las utilidades que produce la empresa. Viene a ser toda ganancia económica que se obtiene mediante el uso de determinados recursos. La gestión eficiente de la empresa no solo evita las pérdidas sino que permite obtener ganancias que son excedentes ya cubiertos los gastos de la empresa. Bajo la visión socialista la rentabilidad no es un objetivo pero si es una necesidad para ampliar la producción social y poder satisfacer demandas de la población. Bajo la visión capitalista, la rentabilidad determinará que empresas son convenientes para el inversionista y por tanto, su subsistencia en el mercado.

Estas dos visiones también se diferencian en que una no contempla el ingreso de fondos que no sean más que el generado por las operaciones propias de la empresa mientras que la segunda contempla el uso de recursos financieros de particulares ajenos a las operaciones regulares de la empresa. Esta diferencia básica ha determinado el surgimiento de los conceptos de rentabilidad económica y

rentabilidad financiera hoy en día llamadas rentabilidad de los activos y rentabilidad de capital respectivamente.

Las personas que invierten en una empresa sean acreedores o accionistas, buscan obtener utilidades en forma de intereses, dividendos o ganancias de capital. Quienes invierten en acciones de la empresa esperan beneficios mayores a posibles deudas de la misma empresa. Los resultados son saludables para los accionistas cuando el rendimiento obtenido es mayor al rendimiento logrado por los activos de la empresa. El cálculo del rendimiento obtenido por los accionistas mide la relación entre las utilidades y el monto invertido. Dependiendo de los resultados el accionista decidirá si mantiene la inversión, reinvierte las utilidades u otorga dividendos para premiar a su administrador.

La rentabilidad se puede medir tanto para los activos como para el capital y al respecto Ochoa (2009) señala lo siguiente:

- a. La rentabilidad de los activos, o también llamada rentabilidad económica, se obtiene estimando la utilidad proporcionada por los activos sin considerar cómo fueron financiados. Se puede medir antes o después de impuestos.
- b. La rentabilidad de los activos está supeditada a que la empresa logre ventas cubriendo sus costos y gastos. En este sentido existe el riesgo operativo referido a las factores macroeconómicos adversos que imposibiliten que la empresa logre las ventas proyectadas.
- c. La rentabilidad del capital, o también llamada rentabilidad financiera, se obtiene luego de deducir gasto financiero y no sólo los gastos operativos de la utilidad generada por los activos
- d. El rendimiento de los activos después de impuestos equivale al rendimiento de capital en tanto no exista

pasivo, consecuentemente lo único que puede afectar a este rendimiento es el grado de endeudamiento.

- e. El primer paso para lograr que el rendimiento de capital sea mayor al de los activos es que el costo promedio del financiamiento a través de la deuda sea inferior al rendimiento de los activos, ambos expresados sobre la misma base: antes o después de impuestos
- f. La segunda condición para lograr que el rendimiento del capital sea mayor al de los activos es que la empresa tenga suficiente liquidez para afrontar los compromisos de pago, intereses y capital ocasionados por adquirir obligaciones. (p.369)

La mezcla de pasivo y capital determinará la estructura de capital óptima. De acuerdo con Brigham E. y Houston J. (2016), cuando la empresa cotiza en la bolsa, esta estructura debe considerar al riesgo-rendimiento y su correspondiente efecto en el valor de las acciones. Si la empresa no cotiza en bolsa, igualmente debe considerar el riesgo-rendimiento para lograr la solvencia y solidez necesaria para la empresa.

La rentabilidad de capital, también llamada rentabilidad financiera es el de las ventas logradas durante un período de tiempo. Es la relación entre las ventas y los activos financiados con el capital de los accionistas. Mientras más alta sea esta relación, mayor será el rendimiento para los accionistas.

Según Viñola P. y Adsera X. (2003), existe una estrecha relación entre el ratio patrimonial y el rendimiento de la explotación de la empresa (p.45). Asimismo, es posible pagar por una empresa más de su valor contable solo si la rentabilidad de los recursos propios exceden al costo exigido por el mercado.

La rentabilidad se mide a través de índices:

Margen Neto

Son las utilidades después de costos de producción y ventas en relación a las ventas totales. También es definido como la utilidad descontados los gastos financieros, impuestos y dividendos preferentes en caso de uso de recursos externos. Es el porcentaje de precios de venta convertidos en ganancia, donde el porcentaje de ganancia es el porcentaje del precio de costos que se obtiene como ganancia sobre el precio de costos.

$$\frac{\textit{Ingreso Neto}}{\textit{Ventas}} \%$$

Retorno sobre la Activos (ROA)

Return over Assets. Permite evaluar el resultado de la eficacia de la gestión y administración de los recursos económicos-financieros de la empresa.

Permite saber si la ganancia de una empresa es suficiente para justificar una inversión inicial. Es un indicador de rentabilidad por unidad de activo.

$$\frac{\textit{Ingreso Neto}}{\textit{Activos Totales}} \%$$

Rentabilidad sobre los capitales propios (ROE)

Return on Equity. Mide la ganancia generada por los recursos propios o aportaciones de los dueños de la empresa. Es un indicador de cómo los accionistas se benefician pues permite

saber si la utilidad de una empresa o negocio justifica la inversión del accionista o patrimonio.

Conocida como rentabilidad financiera, considera los efectos del apalancamiento financiero sobre la rentabilidad de los accionistas.

Viñolas P. y Adsera X. (2003) refieren que en la medida que el costo de la deuda sea inferior al rendimiento económico de los activos, mayor será la rentabilidad obtenida por encima del rendimiento del negocio para los propietarios de la empresa.

$$\frac{\textit{Ingreso Neto}}{\textit{Patrimonio}} \%$$

Tasa Interna de Retorno económico (TIR)

Hecha la inversión inicial, se busca establecer si los flujos esperados son suficientes para justificar la inversión realizada. Mientras que el ROA se calcula para cada periodo, la TIRE se convierte en una rendimiento promedio sobre la inversión por periodo para todo el horizonte de la evaluación.

$$\frac{\textit{Flujo económico}}{\textit{Inversión}}$$

Tasa Interna de retorno financiera (TIRF)

Es un índice que nos indica que obtiene el accionista. Es la relación entre el flujo financiero esperado que obtendría el accionista y la inversión del accionista (Adler G. y Dubal R. 2017).

$$\frac{\textit{Flujo financiero}}{\textit{Inversión}}$$

Valor Económico Agregado (EVA)

Ayuda a la mejora de la toma de decisiones. Para maximizar el valor de la empresa través de los flujos de caja futuros. La forma tradicional de medir la gestión financiera es el VAN. A diferencia de esta, EVA mide la creación de valor en un lapso de tiempo. Fue creado por Stern Stewart & Company para compensar a empleados que maximizaban el valor de los accionistas. En 1989 el termino EVA su usó para definir el valor económico agregado y en 1993, gracias a un artículo de la revista "Fortune" titulado 'Today's hottest financial idea and getting hotter' de Tully, comenzó a llamar la atención.

EVA se define como un nombre registrado que mide la utilidad después de costos de capital invertido. Es decir EVA es la diferencia entre la utilidad y el costo alternativo de los recursos usados para lograrla.

La consultora define a EVA en su libro "The Quest for Value: the EVA Management guide" como: "una medida financiera que más cerca que cualquier otro indicador para capturar la verdadera utilidad económica de la empresa. Incluso, es una medida del desempeño que está más vinculada a la creación de valor de los accionistas en el tiempo."

Crecimiento

Algunos métodos de valoración de una empresa no contemplan la tasa de crecimiento ya que pese a que es importante, no es un determinante del valor de una empresa. Baghai M., Smit S., y Viguerie P. (2008) sostienen que la tasa de crecimiento esconde y representa el verdadero determinante del valor de las empresas, que es la rentabilidad. Esto no es adecuadamente entendido, especialmente por los gerentes obsesionados en el aumento de la cuota de mercado. Sin embargo, muchas veces al

calcular el valor de una empresa se considera la tasa de crecimiento debido a la necesidad de coherencia entre esta y las inversiones que este requiere. La generación o disminución de valor originado por el crecimiento depende de la relación entre el crecimiento y las inversiones necesarias para conseguirlo. Si la valoración de una empresa establece que el beneficio es repartido entre los accionistas, la compañía no puede crecer ya que no existirán recursos propios para reinvertir en la empresa. Si existe crecimiento, el método de valoración de una empresa debe considerar los flujos de caja libres que incluyen las inversiones necesarias en lugar de optar por valorar los beneficios. Esta reinversión es la que permite que los flujos futuros sean mayores. Para Ochoa G. (2009) el crecimiento también puede ser estimado teniendo en cuenta las cifras históricas y la aproximación macroeconómica.

Distintos métodos de valoración de empresa involucran a la hipótesis de crecimiento de los flujos (dividendos o flujos de caja libres). Sin embargo, esto no sucede en todos los métodos.

Una comparación de los distintos métodos de valoración de la empresa de acuerdo a su naturaleza son:

1. VAN de flujos disponibles para accionistas:

1.1. Modelo de Gordon-Shapiro

1.2. VAN del cash flow libre disponible para los accionistas

2. Métodos basados en el WACC:

2.1. Formula de convergencia

2.2. Modelo del cash flow libre en crecimiento

3. Métodos basados en la relación precio-beneficio:

3.1. Capitalización directa de beneficios

3.2. Modelo del franchise factor

3.3. Formula del value driver

4. Enfoque basado en los postulados del Modigliani y Miller:
 - 4.1. Adjusted present value (APV) corregido sin crecimiento.
 - 4.2. Adjusted present value (APV) corregido con crecimiento.

A fin de determinar el crecimiento en las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón, se analizarán series históricas del subsector confecciones referentes a número de empresas.

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. Estrategia Competitiva

Es todo esfuerzo orientado a tener una posición competitiva favorable en un sector industrial, en donde toda competencia se lleva a cabo y en donde sobreviven las organizaciones que han sabido aprovechar al menos una ventaja que poseen. Existen tres estrategias genéricas que pueden utilizar las empresas.

Los determinantes de la ventaja nacional (diamante de Porter) son:

- 1.- La dotación de factores
- 2.- Las condiciones de demanda
- 3.- Los sectores afines y de apoyo
- 4.- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

2.4.2. Estrategia de Liderazgo de costo

La empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La amplitud de la empresa es determinante. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir economías de escala u acceso preferencial a materias primas.

2.4.3. Estrategia de Diferenciación

La empresa busca ser única en su sector industrial con características ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se dedica a satisfacer esas necesidades a cambio de un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de distribución, la mercadotecnia, etc.

2.4.4. Estrategia de Enfoque

Esta estrategia descansa en la elección de un segmento de mercado dentro de un sector industrial, dentro del cual la orientación puede darse hacia el liderazgo en costo o la diferenciación.

El enfocador ajusta su estrategia a servir al segmento. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva. De darse en forma nacional, regional o global, la empresa puede decidir mezclar las estrategias en función al mercado o las dimensiones del producto.

2.4.5. Valor

Es la diferencia entre lo que el cliente recibe y sus expectativas con respecto a un producto o servicio.

Está determinado por cada persona en su individualidad.

2.4.6. Sustitución

En términos empresariales se define sustituto a todo producto que reemplazará a otro. Hay que considerar que todos los impactos de un producto sobre el comprador son relevantes para definir a productos sustitutos.

La sustitución simple implica que el sustituto desempeña la misma función que el sustituido. En las formas más complejas, un producto sustituto desempeña un rango de funciones diferentes y/o afecta las actividades del comprador en forma diferente.

2.4.7. Interrelaciones

Es la colaboración entre unidades de negocios. Lograr interrelaciones no es fácil para las empresas. La principal razón por la que se las rechaza son las dificultades organizacionales que denotan.

Las interrelaciones siguen el modelo de organización horizontal (mientras que la organización vertical es la más común).

Los impedimentos más comunes para interrelaciones son los beneficios desproporcionales, pérdida de autonomía o control, parcialidades en los sistemas de incentivos, diferencias organizacionales de unidades de negocios y miedo a interferir en la descentralización.

Según Porter, la organización corporativa horizontal une a las unidades de negocio en una estructura vertical.

2.4.8. Unidades de negocios

Agrupaciones organizadas en torno a las similitudes de los mercados con base en tres factores: las necesidades o deseos del mercado, los clientes o usuarios finales y el bien o servicio usado para satisfacer las necesidades de clientes específicos. Lo ideal es que tengan autoridad para manejar sus funciones básicas.

2.4.9. Rentabilidad

Rentabilidad es un concepto que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En sentido general, se refiere a los beneficios económicos que producen los capitales utilizados para obtenerlos en un periodo de tiempo. Se usan indicadores para determinar la existencia de rentabilidad.

2.4.10. Margen Neto

También llamada Rentabilidad Neta sobre ventas, sirve para determinar la rentabilidad de una empresa más allá del nivel de ventas ya que este por sí solo no considera pérdidas por el mal manejo de costos o falta de liquidez.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \%$$

2.4.11. Rentabilidad sobre Activos

Proveniente del inglés Return over Assets (ROA). Son los dividendos sobre activos o sobre inversión. Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades con los recursos que dispone, de esta forma se determina la eficiencia de los activos totales de una empresa.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \%$$

Muestra la calidad de las inversiones. Conocido también como rentabilidad económica o del negocio, mide la eficacia con que han sido utilizados los activos totales de la empresa.

2.4.12. Rentabilidad sobre Capital

Del inglés Return over Equity (ROE). También llamado Índice de retorno sobre patrimonio. Mide la rentabilidad obtenida por propietarios con respecto al patrimonio que poseen. Denota el rendimiento obtenido a favor de los accionistas.

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \%$$

2.4.13. EVA

Economic Value Added. Es el estimado de la verdadera rentabilidad de una empresa en el periodo de un año y frecuentemente difiere mucho del ingreso neto contable. La razón radica en que aunque el ingreso neto incluye el costo de la deuda, no la deduce para el costo de capital u oportunidad. Contrariamente, EVA considera costo total de todo capital, el cual incluye tanto al costo de deuda como de oportunidad. Si es positivo, el ingreso operativo después de impuestos excede al costo del capital necesario para producir ese ingreso lo que indica que la administración de la empresa está otorgando valor a los accionistas. El EVA positivo también asegura que el valor agregado del mercado es positivo. Otros nombres que recibe EVA son VAG (Valor Anual Generado), VEG (Valor Económico Generado) o VEC (Valor Económico Creado).

$$**EVA = Valor Contable del Activo * (Rentabilidad activo - Costo promedio de capital)**$$

De la fórmula se deduce que para que EVA sea positivo, la rentabilidad de los activos después de impuestos ha de ser superior al costo promedio de capital.

2.4.14. Crecimiento

Se vincula el crecimiento económico, y por tanto empresarial, a la productividad que a su vez está determinada por el avance tecnológico, envejecimiento de la

población, acceso al crédito y nivel educativo de los empleados. En el ámbito de negocios, el crecimiento está relacionado con ganancias mayores y el valor agregado. Por tanto, lograr crecimiento no es una tarea fácil y requiere determinación. Puede lograrse dentro de la empresa (orgánicamente) o por adquisición de otra empresa. Crecimiento en la empresa requiere planificación en tres horizontes al mismo tiempo: definiendo y extendiendo el rendimiento del negocio principal, construyendo nuevas fuentes de crecimiento y creando opciones viables de crecimiento futuro.

2.4.15. Algodón Orgánico

Es el algodón producido utilizando prácticas y métodos libres de pesticidas, herbicidas y sustancias químicas que comúnmente se utilizan en la agroindustria. Su reconocimiento legal y comercial como tal requiere de sistemas agrícolas, insumos, manejos y etiquetados especiales, cumplimiento de estándares y mecanismos de inspección diseñados para certificar su autenticidad.

2.4.16. Planeamiento estratégico

Es un conjunto de actividades que implican seguir objetivos en un periodo de tiempo y comprende: establecer y reafirmar periódicamente la misión y visión de la organización, establecer objetivos financieros y no financieros, desarrollar planes de acción para alcanzar los objetivos, obtener recursos en base a la dirección deseada y objetivos sin

olvidar las dimensiones del negocio, articular la misión y estrategia en planes de acción que se comunican y controlar los resultados entre otras actividades.

2.4.17. SCM

Supply Chain Management o Gestión de la Cadena de Suministro es un sistema de información que administra los flujos de productos, recursos financieros e información de una empresa e incluye los procesos transformativos. Implica la racionalización de las actividades de suministro para lograr valor para el cliente y así una ventaja competitiva. Abarca desde la producción hasta la provisión del producto final.

2.4.18. CRM

Customer Relationship Management o Administración de las relaciones con los clientes. Sistema de información que se basa en la recolección, almacenamiento y análisis de los datos del cliente para maximizar las relaciones con él en el largo plazo. Tiene una metodología que busca mantener clientes actuales, ganar clientes nuevos y atraer a clientes perdidos. Se lo relaciona también con el servicio al cliente en cuanto a capacitación, mantenimiento, financiamiento y solución de conflictos.

2.4.19. ERP

Enterprise Resource Planning o Planificación de los Recursos de la Empresa. Es un tipo de sistema informático que integra a las diferentes áreas de una organización. Las áreas más importantes son Planeamiento, Compras, Logística, Marketing y Recursos Humanos. Las áreas comparten su información en una especie de sistema nervioso central de la empresa que hace disponible la información para todos y la actualiza en tiempo real. Su objeto es la agrupación y uso más eficiente de la información. Existen sistemas ERP con diferentes nombres como SAP.

2.4.20. Datamining

Es un conjunto de técnicas que permiten encontrar patrones desconocidos de las relaciones existentes entre conjunto de datos de la base que posee una organización. Algoritmos de clasificación predicen las variables basadas en otros factores dentro de una base de datos. El datamining se usa en diferentes áreas de investigación incluyendo matemáticas, cibernética, genética y marketing. El Webmining en particular es un tipo de datamining que investiga datos obtenidos de internet para estudiar el comportamiento del usuario y evaluar la efectividad de un sitio web.

2.4.21. Investigación y diseño

Investigación de mercado; que viene a ser el conjunto de prácticas como planificación, recopilación y análisis de datos a interés de una organización dentro de su mercado

definido. Prescinde su comunicación a la administración en tanto esta requiere ésta información para la toma de decisiones. Diseño (considerando el sector textil y de confecciones), viene a ser una forma de innovar y crear. Es dar un nuevo enfoque a algo ya existente. No debe darse solo en tiempos que lo exigen sino que debe ser aspiración permanente de la empresa tanto para crear una ventaja competitiva como para diferenciarse de los demás y poder afrontar los retos constantes.

2.4.22. Marca

Se refiere a un nombre, término o, símbolo, signo o diseño usado por una empresa para distinguir sus ofertas de la competencia. El símbolo de una marca puede ser muy valioso y copiado. La estrategia de marca se denomina Branding. Puede usar fabricantes por contrato para un distribuidor o una marca nacional, regional o mundial.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de Investigación

La presente es una investigación correlacional - explicativa al tratar de determinar y describir las relaciones existentes entre variables propuestas que intervienen en un fenómeno, de forma que puedan revelar las relaciones de causa y efecto entre esas variables y responder a la pregunta de trabajo. Asimismo, es una investigación no experimental pues estudia una situación que ya ha ocurrido con anterioridad, se rige por sus propias reglas internas y en la cual no se ha intervenido. Considerando el tiempo, es un estudio histórico ya que recolecta, verifica y sintetiza evidencia basada en fuentes oficiales así como transversal porque analiza las relaciones entre las variables estudiadas, una de ellas tomadas de una población específica, en un periodo determinado.

3.2. Unidad de análisis

Los sujetos u objetos de estudio, fueron las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón en calidad de activas.

3.3. Población de estudio

La población (universo) está conformada por las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

De acuerdo a el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior-SIICEX del Perú, y usando la partida arancelaria 6109100031, el número de empresas peruanas exportadoras de polos de algodón (t-shirts) al año 2017 fue de 458.

Sin embargo, antes de determinar la muestra, se verificó el estado de las empresas en el portal de SUNAT descartándose a empresas en liquidación y empresas suspendidas temporalmente. Asimismo se excluyó a empresas que no se dedican a la exportación de polos, quedando finalmente con 343 que constituyen el total del universo de este estudio.

3.4. Tamaño de muestra

La muestra será conformada por las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

3.5. Selección de muestra

Para este estudio se ha de utilizar una selección no aleatoria por

conveniencia.

Para determinar el tamaño de muestra se utilizó la fórmula de Cálculo del tamaño muestral para pruebas no paramétricas finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N: total de la población. Este dato asciende a 343 empresas exportadoras de polos de algodón.

Z_{α}^2 : es el nivel de confianza. Se trabajará con un nivel de confianza de 95%, lo que quiere decir que $Z_{\alpha}=1.96$

p: probabilidad de éxito. 80%

q: probabilidad de fracaso. Definida como $(1-p) = 20\%$

d: el error muestral, que en nuestro caso será de 5%. Se trabajará con un nivel de confianza de 95%, lo que quiere decir que $k=1.96$

Reemplazando los valores, la muestra asciende a 144 empresas. Los encuestados son representantes de empresas peruanas exportadoras de polos de algodón debidamente registradas en SUNAT actualmente en operaciones y cuyos titulares están en calidad de habidos.

3.6. Técnicas de recolección de datos

Se hará recopilación de información secundaria (series históricas, documentos como textos, estudios científicos, artículos científicos, internet, entre otros).

En la recolección de datos primaria se utilizará la técnica de la encuesta y análisis de correlación de datos históricos.

Tabla 1.
Técnicas de investigación

Técnicas	Instrumentos
Análisis estadístico	Análisis correlacional
Análisis Documentario	Ficha de Análisis Documentario
Encuesta	Encuesta

Elaboración propia

3.7. Análisis e interpretación de la información

Proceso de clasificación, registro y codificación de los datos

Para la presentación respectiva, se resumirá todo en cuadros estadísticos con un análisis de correlación utilizando Excel.

También se usó IBM SPSS para el análisis correlacional lineal, Pearson y Spearman así como prueba de hipótesis con la metodología de Chi Cuadrado.

Al inicio del análisis obtendremos apreciaciones objetivas, las que darán lugar a juicios, y posteriormente, a conclusiones parciales. Esas conclusiones parciales darán lugar a conclusiones generales y a las recomendaciones finales.

Prueba del Chi Cuadrado.

Se utiliza la fórmula:

$$X^2 \text{ calc} = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

fo = frecuencia del valor observado

fe = frecuencia del valor esperado

Grado de libertad

Para determinar el grado de libertad se calcula:

$$\nu = (\text{número de filas} - 1) (\text{número de columnas} - 1)$$

Valor del parámetro

Se trabaja con un nivel de significancia de 0.05 lo que indica que la probabilidad de que la hipótesis nula sea verdadera es de 0.95. Asimismo se utilizara un Valor de parámetro p de:

$$p = 1 - \text{Nivel de significancia}$$

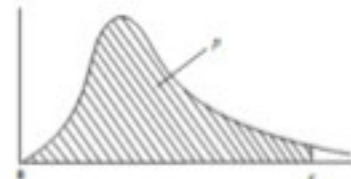
Es decir, el parámetro será de 0.95

Comparación entre los valores del Chi cuadrado calculado y el Chi cuadrado crítico

Para esto, se considera la tabla de valores de Chi Cuadrado Crítico.

Valores críticos de la distribución χ^2 (tema 6.9)

$$p = P(X \leq c)$$



p	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995
$\nu=1$	0,00004	0,0002	0,001	0,004	0,016	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,103	0,211	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	9,236	11,070	12,833	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188
11	2,603	3,053	3,816	4,575	5,578	17,275	19,675	21,920	24,725	26,757
12	3,074	3,571	4,404	5,226	6,304	18,549	21,026	23,337	26,217	28,300
13	3,565	4,107	5,009	5,892	7,042	19,812	22,362	24,736	27,688	29,819
14	4,075	4,660	5,629	6,571	7,790	21,064	23,685	26,119	29,141	31,319
15	4,601	5,229	6,262	7,261	8,547	22,307	24,996	27,488	30,578	32,801
16	5,142	5,812	6,908	7,962	9,312	23,542	26,296	28,845	32,000	34,267

Si el valor del Chi cuadrado calculado es menor al del Chi cuadrado crítico se acepta la hipótesis nula, caso contrario no se la acepta.

Análisis de confiabilidad en la investigación

A continuación se presentan los resultados del análisis de confiabilidad referido al instrumento de investigación. Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento usado en este estudio, se aplicó el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach (α), debido a que el instrumento de investigación presenta diferentes tipos de escala dentro de sus reactivos (nominal y Likert), se procedió a obtener el valor de alfa de Cronbach mediante un modelo multivariado “Componentes principales categóricos”, cuyos resultados se presentan de la siguiente manera:

Coeficiente Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_{X_i}^2}{\sigma_X^2} \right]$$

Donde:

n: N° de ítems
 σ_x^2 , S²: Varianza

Tabla 2
Análisis de confiabilidad en la investigación

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para	
		Total (autovalor)	% de varianza
1	0,550	1,999	18,170
2	0,524	1,911	17,370
Total	0,819*	3,909	35,539

Nota: *Se utiliza el total de alfa de Cronbach en el autovalor total.

Se encontró dentro del análisis de consistencia interna “alfa de cronbach” que existe un alto nivel de confiabilidad ($\alpha=0,819$) a nivel global, por tanto, se realizará una medición objetiva de las características de interés en el presente estudio.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

Producto de la encuesta aplicada a empresas exportadoras de polos de algodón, se obtuvieron los resultados que se presentan en este capítulo.

Se utilizó la encuesta por correo regular cuyo servicio fue terciarizado y otras encuestas fueron realizadas en los eventos Perú Moda 2018 y XIV Foro Textil Exportado organizado por la Asociación de Exportadores (Adex).

El análisis y la interpretación de la información se ha realizado utilizando Microsoft Excel para el manejo de técnicas estadísticas.

4.1.1. Estrategia de Liderazgo en Costos

Para el análisis e interpretación de la información se ha utilizado Microsoft Excel para el manejo de datos estadísticos y análisis de correlación entre variables.

Consideramos los Indicadores:

Interrelaciones

1. ¿Para desarrollar sus distintos productos, consolida las compras?

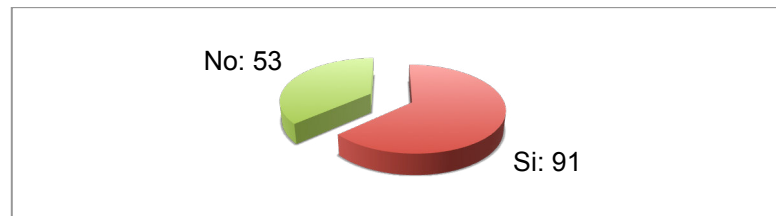


Figura 1. ¿Para desarrollar sus distintos productos, consolida las compras?

Frente a la pregunta, observamos que 91(63%) de los encuestados manifestó que si consolidan las compras. Mientras que 53(37%) de los 144 encuestados manifestaron que no consolidan las compras debido a que atienden pedidos por cliente y no tienen determinadas las cantidades de las órdenes de compra con anterioridad. Esto también debido a que confeccionan para cada cliente en forma individual, pudiendo variar las características del pedido por cliente.

Factores externos

2. ¿Cuál es el grado de dependencia de proveedores extranjeros?

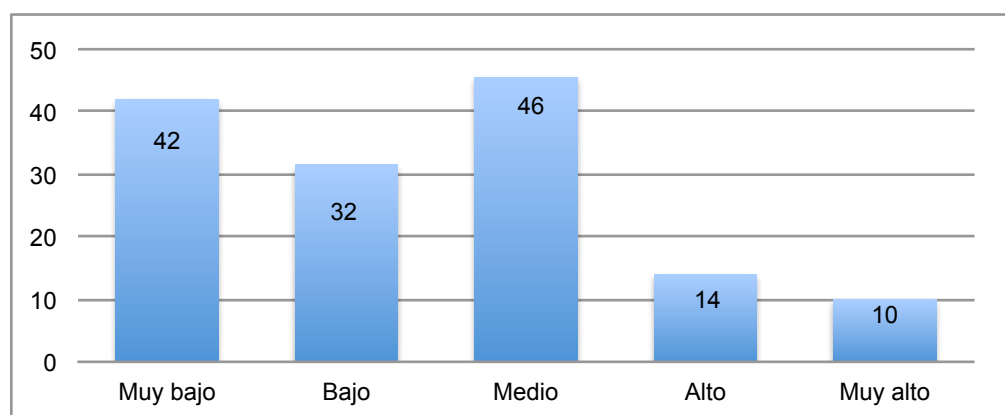


Figura 2. ¿Cuál es el grado de dependencia de proveedores extranjeros?

46 (31%) de las 144 de empresas manifestaron que la dependencia es media, seguida de 42(29%) que manifestaron que la dependencia es muy baja. Esto demuestra que las empresas peruanas cuentan con proveedores nacionales para sus insumos como algodón, hilos, tintes, etc. sin dejar de depender de proveedores del exterior.

Costos

3. De acuerdo a su experiencia, califique sus costos:

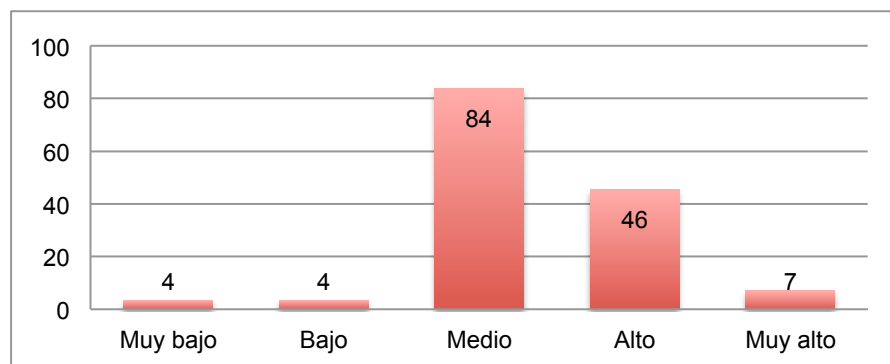


Figura 3. De acuerdo a su experiencia, califique sus costos: Mano de Obra

84 de las 144 empresas (58%) manifestaron que el costo de mano de obra es medio, 46 (32%) manifestaron que es costo alto, 7 (4.8%) manifestaron que es un costo muy alto, 4 (2.7%) que es un costo muy bajo, (2.7%) que es un costo bajo.

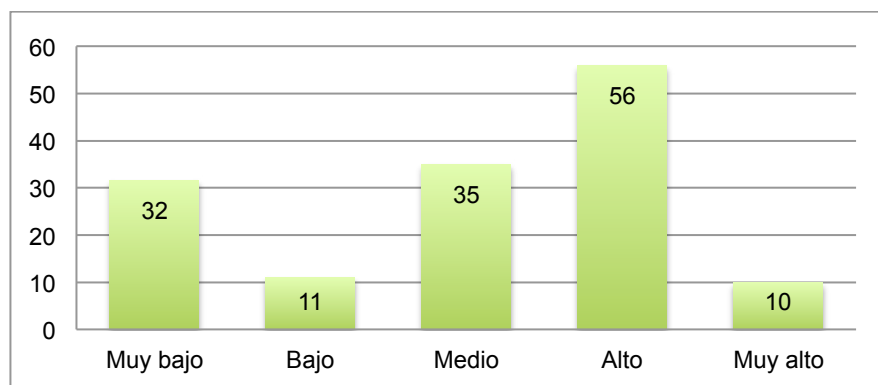


Figura 4. De acuerdo a su experiencia, califique sus costos: Logística de exportación

56 de las 144 empresas (39%) manifestaron que la logística de exportación es costo alto, 35 (24%) manifestaron que es un costo medio, 32 (22%) que es un costo muy bajo, 11 (7.6%) que es un costo bajo y 10 (6.9%) que es un costo muy alto.

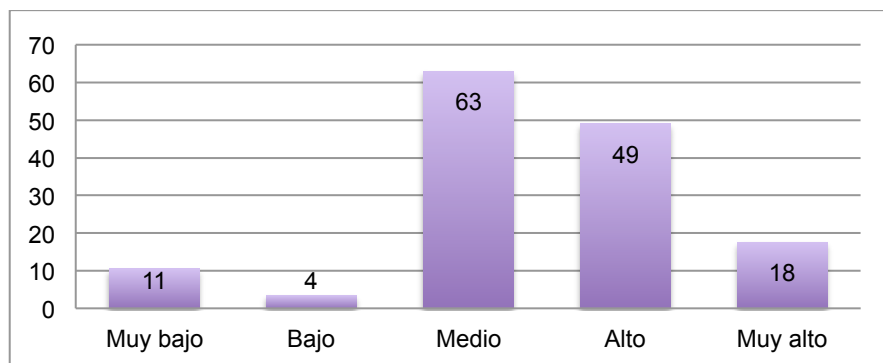


Figura 5. De acuerdo a su experiencia, califique sus costos: Logística de importación.

63 de las 144 empresas (44%) manifestaron que la logística de importación es costo medio, 49 (34%) manifestaron que es un costo alto, 18 (12.5%) que es un costo muy alto, 11 (7.6%) que es un costo muy bajo y 4 (2.7%) que es un costo bajo.

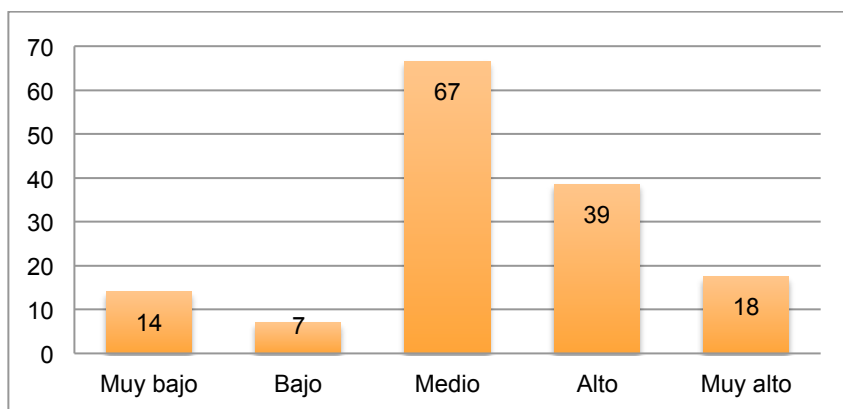


Figura 6. De acuerdo a su experiencia, califique sus costos: Local industrial

67 de las 144 empresas (46.5%) manifestaron que el costo de local industrial tiene impacto medio, 39 (27%) manifestaron que es un costo alto, 18 (12.5%) que es un costo muy alto, 14 (9.7%) que es un costo muy bajo y 7 (4.8%) que es un costo bajo.

De análisis hecho se determina que no se da una ventaja competitiva como consecuencia de una Estrategia de Liderazgo en Costos por parte de las empresas nacionales exportadoras de polos de algodón. Esto se debe a que los costos de mano de obra, logística de exportación y cierta dependencia de proveedores extranjeros no permiten liderar a nivel internacional pese a las prácticas como compras consolidadas y aprovisionamiento local que las empresas realizan.

4.1.2. Estrategia de Diferenciación

Para determinar elementos de esta estrategia, se consideró los indicadores:

- Tecnología
- Sistemas de información
- Investigación y desarrollo
- Calidad

- Asociatividad
- Tiempo de entrega
- Practicas medioambientalmente sostenibles
- Inteligencia comercial
- Marca propia

Tecnología

4. Frecuencia de adquisición de maquinaria:

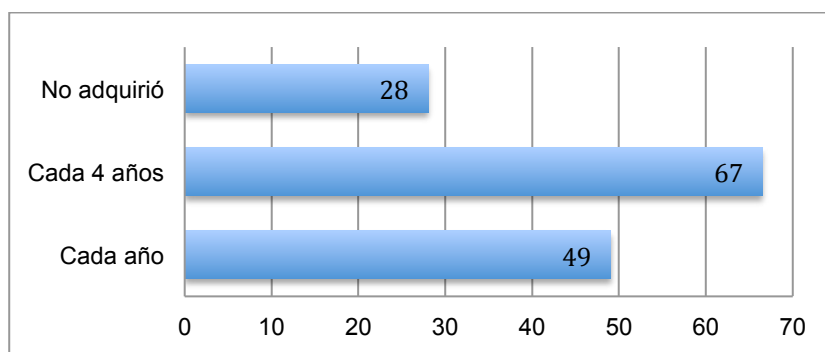


Figura 7. En los últimos 5 años, la empresa ha adquirido maquinaria:

La adquisición de maquinaria es importante ya que permiten la actualización de tecnología y puede incrementar la productividad.

67 (46 %) de las empresas adquirieron maquinaria cada cuatro años. 49 (34%) manifestaron adquirir maquinaria nueva cada año y 28 (20%) no adquirieron maquinaria en los últimos 5 años. Esto podría reflejar la tercerización de la producción ya que no todas las empresas exportadoras son productoras sino intermediarias en la cadena. Sin embargo, también podría evidenciar la falta de inversión en tecnología y capital de trabajo en muchas empresas productoras.

Sistemas de información

5. ¿Qué software(s) de manejo de la información se utiliza(n)?
(Marcar todos los que utiliza)

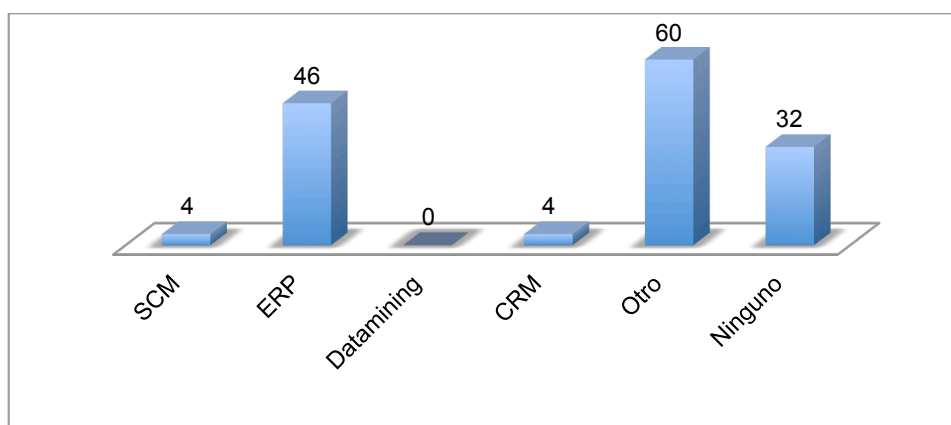


Figura 8. ¿Qué software(s) de manejo de la información se utiliza(n)?

60 (42%) de las 144 empresas encuestadas indicaron utilizar otro software que no es de tipo SCM, ERP, CRM o Datamining. 46 (32%) de las empresas manifestaron usar sistemas tipo ERP, 4 usar sistemas tipo SCM, 4 (2.7%) usar sistemas de tipo CRM y 32 (22.2%) manifestaron no usar ningún software de gestión.

Investigación y desarrollo

6. ¿Posee la empresa un área de investigación y diseño?

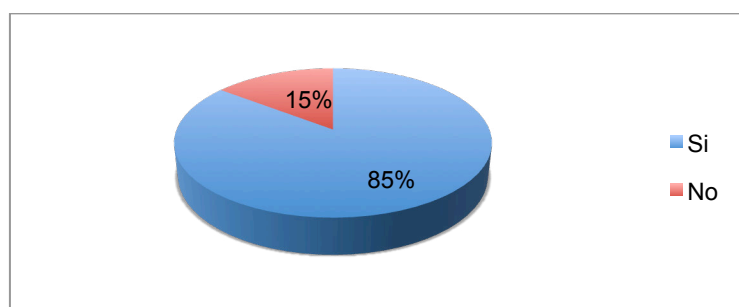


Figura 9. ¿Posee la empresa un área de investigación y diseño?

123 (85%) de las empresas encuestadas manifestaron tener un área de investigación y diseño mientras que sólo 21 (15%) no la tienen.

Calidad

7. ¿Qué certificación(es) posee la empresa?

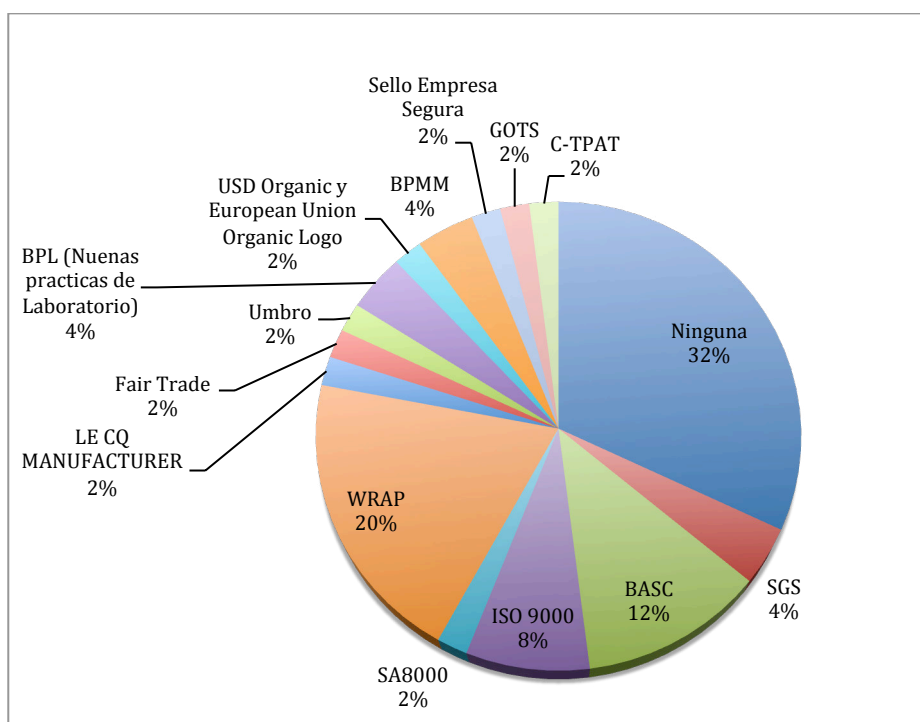


Figura 10. ¿Qué certificación(es) posee la empresa?

Frente a esta interrogante, 56 (32%) de las 144 empresas manifestaron no poseer ninguna certificación. 35 (20%) manifestaron poseer la certificación WRAP, 21(12%) la certificación BASC, 14 (8%) la certificación ISO 9000, 7 (4%) la certificación BPMM, 7 (4%) la certificación BPL, 7 (4%) la certificación SGS, 4 (2%) la certificación SA8000, 4 (2%) la certificación LE CQ Manufacturer, 4 (2%) la certificación Fair Trade, 4 (2%) la certificación Umbro, 4 (2%)

la certificación Empresa Segura, 4 (2%) la certificación GOTS y 4 (2%) la certificación C-TPAT. Esto nos indica que muchas empresas buscan la mejora y la diferenciación. Sin embargo, 56 (39%) de empresas no poseen ninguna certificación.

Cabe señalar que un par de empresas suelen reunir hasta 4 certificaciones de calidad pero la gran mayoría solo tiene una o dos. Se observa que más de un tercio de las empresas no poseen ninguna certificación y por tanto, no usan una estrategia de diferenciación basada en calidad.

8. Para competir en el mundo, ¿qué cree que su empresa hace mejor que otras?

Ante esta pregunta abierta, se agruparon las respuestas en base a conceptos homogéneos:

Tabla 3. Ventaja competitiva por empresa

Respuesta	Numero de encuestados
No precisa	28
Ofrecer Calidad	24
Innovación y creación de colecciones	15
Producir en ordenes pequeñas	11
Uso de algodón peruano	7
Uso de tecnología	5
Vender en términos DDP	4
Nicho de mercado	4
Ofrecer un buen servicio	4
Usar BPMM	4
Estampar	4
Puntualidad	4
Diversificación Vertical	4
Marca propia	4
Uso de algodón orgánico	4
Respuesta rápida	1
Mejorar en el acabado de las prendas y los controles de auditoria, así como generar competencia de proveedores para obtener una mejor cotización	1
Respuesta rápida al mercado, ahorro en costos por procesos, aceptamos desafíos de los clientes que otras fábricas no pueden atender	1

Fuente: Encuesta elaborada por la investigadora

No todos los encuestados contestaron la pregunta.

Asociatividad

9. ¿Forma parte de una asociación o consorcio con una o varias empresas?

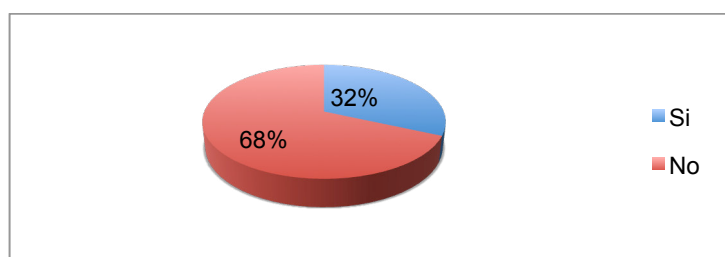


Figura 11. ¿Forma parte de una asociación o consorcio con una o varias empresas?

98 de las 144 empresas manifestaron no formar parte de ninguna asociación mientras que 46 sí.

Tiempo de entrega

10. ¿A su criterio, la empresa utiliza la estrategia de distribución más rápida del mercado?

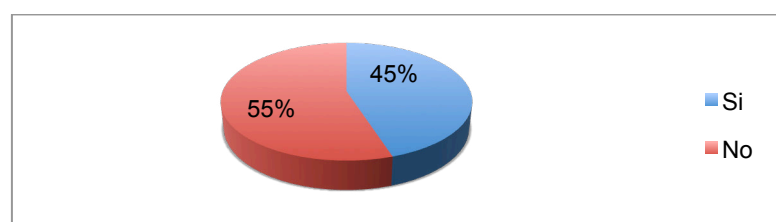


Figura 12. ¿A su criterio, la empresa utiliza la estrategia de distribución más rápida del mercado?

77 (55%) de las empresas manifestaron que no utilizan la estrategia de distribución más rápida del mercado mientras que 63 (45%) si los

hacen así. Esto nos muestra que no se está usando el menor tiempo de entrega como elemento de diferenciación.

Prácticas medioambientalmente sostenibles

11. ¿Es su producto elaborado con algodón orgánico?

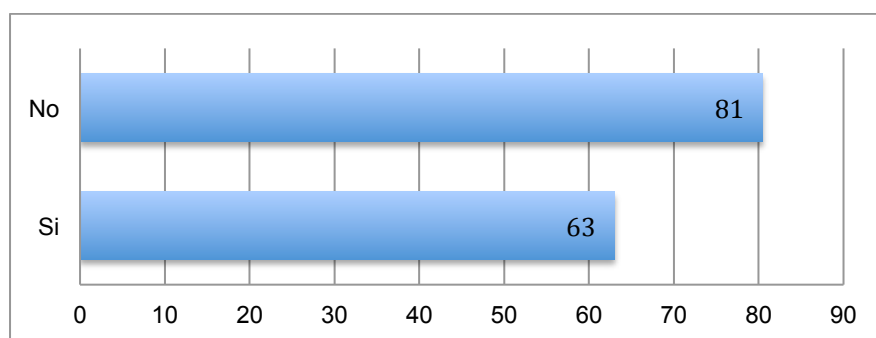


Figura 13. ¿Es su producto elaborado con algodón orgánico?

81 (56%) de las empresas manifestaron no usar algodón orgánico mientras que 63 (44%) si usan algodón orgánico. Muchos manifestaron que no usan algodón orgánico debido a que no hay demanda pero que si se diese, no tendrían problemas para producir con algodón orgánico.

12. ¿Es su producto elaborado con 100% algodón orgánico?

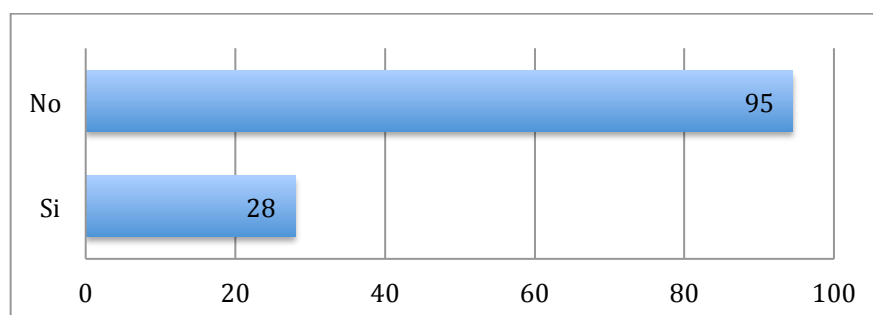
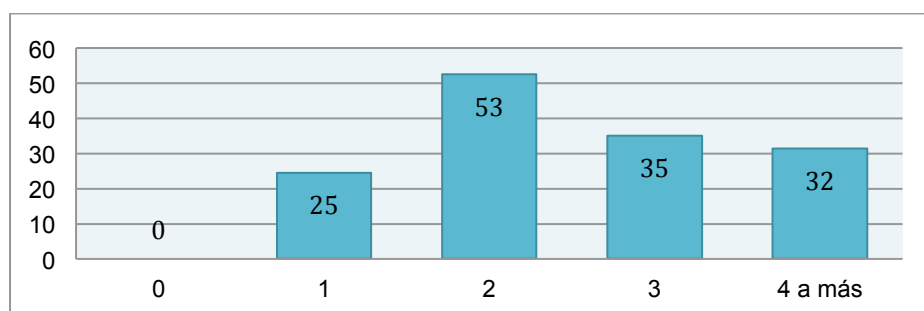


Figura 14. ¿Es su producto elaborado con 100% algodón orgánico?

95 de las 144 empresas (66%) manifestaron no usar algodón 100% orgánico mientras que 28 (19%) si lo hacen. Esto nos muestra que solo un 19% de las empresas nacionales están usando una estrategia de diferenciación en base a la producción de prendas 100% orgánicas.

Inteligencia Comercial

13. ¿A cuántos eventos internacionales asiste por año la empresa?
(incluidos en el Perú)



**Figura 15. ¿A cuántos eventos internacionales asiste por año la empresa?
(incluidos en el Perú)**

53 (37%) de las empresas manifestaron asistir a 2 eventos internacionales por año, 35 (24%) a 3 eventos internacionales por año, 32 (22%) a 4 o más eventos internacionales por año y 25 (17%) a un evento internacional por año. Esto evidencia que las empresas se enfocan a mercados internacionales.

Marca Propia

14. ¿La empresa tiene o está desarrollando una marca propia de exportación? (polos)

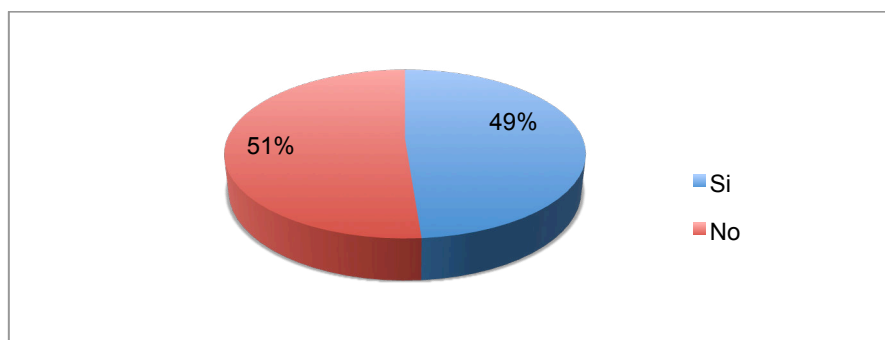


Figura 16. ¿La empresa tiene o está desarrollando una marca propia de exportación? (polos)

70 (51%) de las empresas manifestaron que están desarrollando una marca propia de polos mientras que 74 (49%) no lo está haciendo. Esto nos demuestra que pese a que exportamos prendas sin marca, 49% de las empresas estarían desarrollando una marca propia. De este análisis se determina que las empresas nacionales exportadoras de polos buscan una Estrategia de Diferenciación basada en la renovación de equipos, uso de tecnología, sistemas de información y calidad de producto. Sin embargo, hay ausencia de marca propia y certificaciones internacionales.

Rentabilidad y crecimiento

15. ¿Cree Ud. que la marca propia contribuye a la rentabilidad de la empresa?

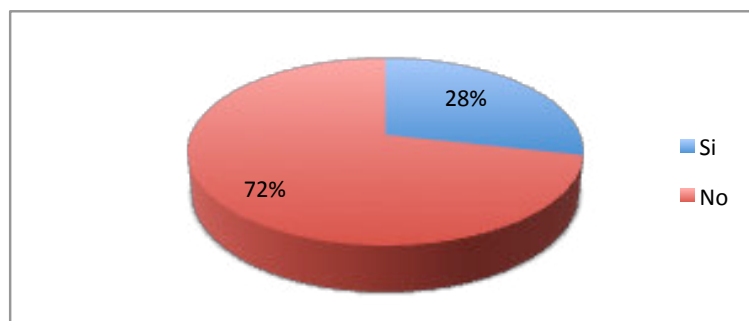


Figura 17. ¿Cree Ud. que la marca propia contribuye a la rentabilidad de la empresa?

41 (28%) de las empresas manifestaron creer que la marca propia favorece a la rentabilidad de la empresa mientras que 103 (72%) manifestaron no creer que la marca propia contribuya a la rentabilidad de la empresa.

16. ¿Cree Ud. que la investigación y el diseño generan rentabilidad a la empresa?

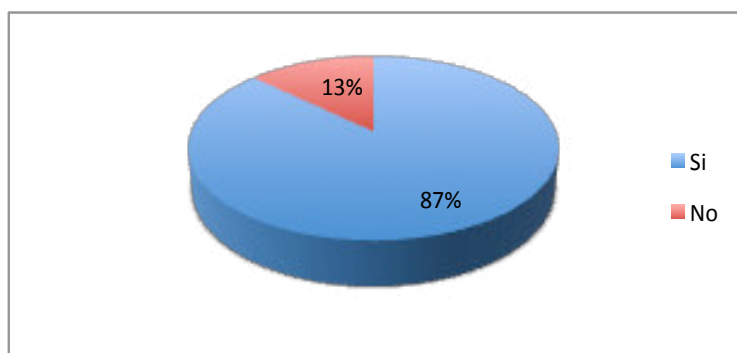


Figura 18. ¿Cree Ud. que la investigación y el diseño generan rentabilidad a la empresa?

125 (13%) de las empresas manifestaron creer que la investigación y el diseño generan rentabilidad a la empresa mientras que 19 (87%) manifestaron no creer que la investigación y el diseño generan rentabilidad a la empresa.

4.1.3. Situación del sector confecciones

El análisis de las exportaciones de polos de algodón (t-shirts) partida N. 6109100031 por continentes en el periodo 2011- 2018, revela una disminución de las exportaciones para América del Norte desde el año 2011 originada principalmente por las menores órdenes desde Estados Unidos debido a la crisis económica del 2009.

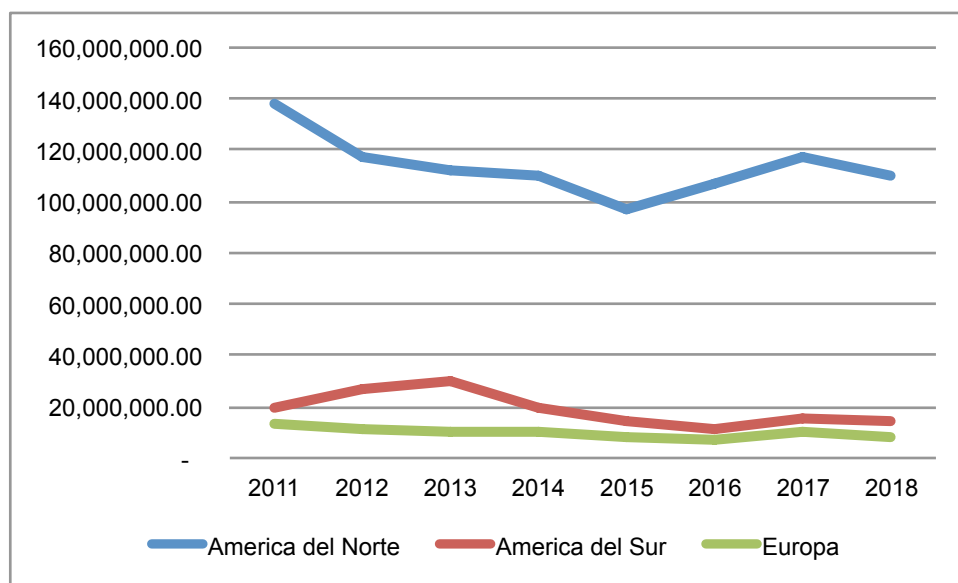


Figura 19. Exportaciones T-shirts a América y Europa 2011-2018.
Fuente: SIICEX.

También observamos que las exportaciones a América del Sur tuvieron un ligero repunte en el 2013 siendo el principal comprador Brasil, seguido de Argentina y Chile. Las exportaciones a Europa van en descenso.

En la figura 20 observamos que las exportaciones a Asia tienen una evolución irregular. Muy por debajo están las exportaciones a América Central que se han reducido dramáticamente desde el 2012. Llama la atención Oceanía cuya demanda se ha incrementado progresivamente.

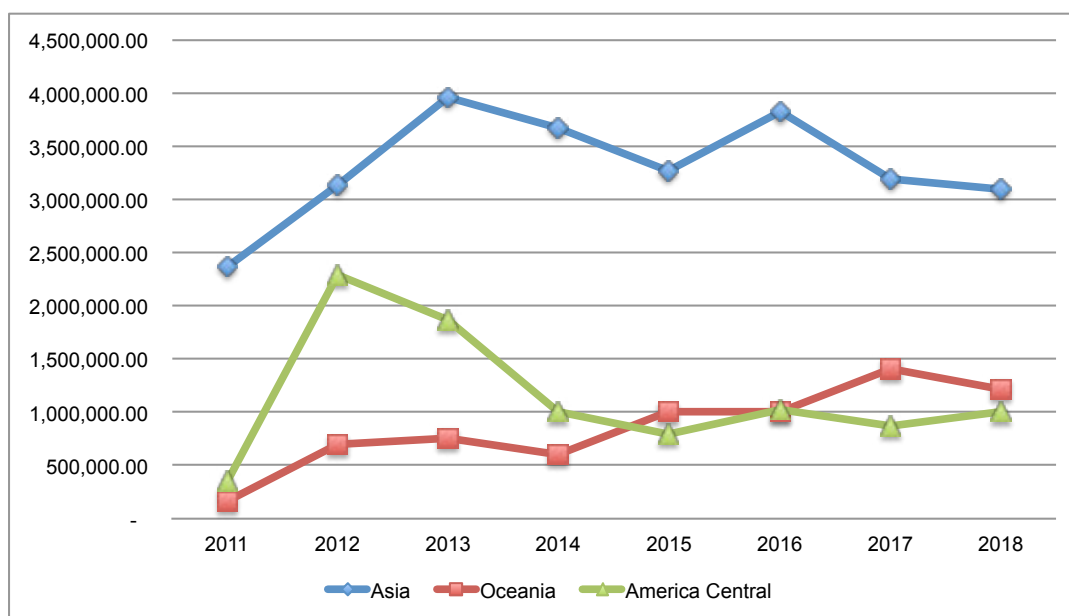


Figura 20. Exportaciones t-shirts a Asia, Oceanía y América Central 2011-2018. Fuente: SIICEX.

En la Figura 21 se aprecian a los principales bloques comerciales Asia, CAN, MERCOSUR, NAFTA y Unión Europea. Cabe resaltar la importancia del bloque NAFTA como principal socio comercial para t-shirts de algodón nacionales llevándole una gran ventaja a los demás bloques. Se observa también una disminución del valor exportado para todos los bloques.

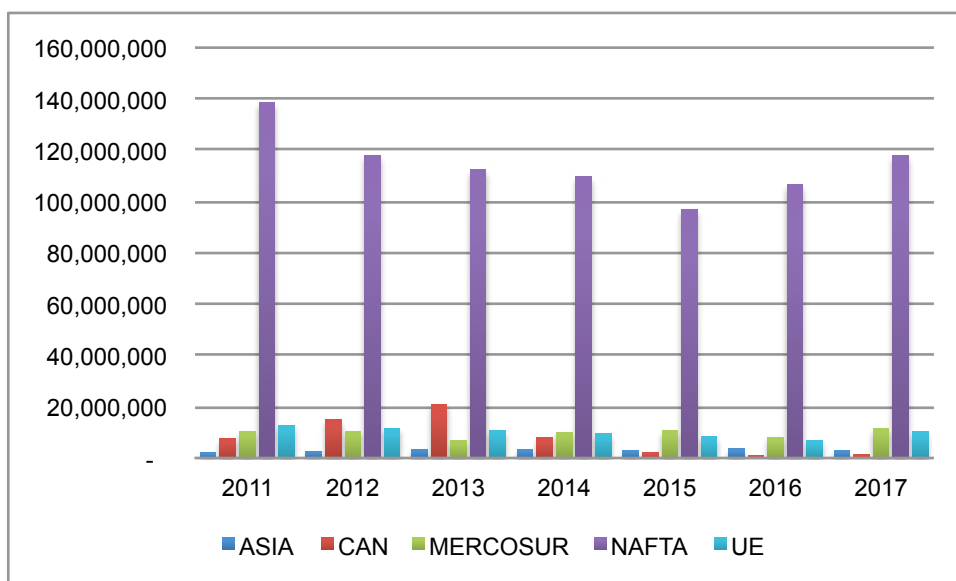


Figura 21. Exportaciones t- shirts a bloque económico 2011-2017.
Fuente: SIICEX

4.1.4. Principales empresas exportadoras de confecciones

El sector confecciones peruano exportó 84'355,947 en dólares americanos valor FOB en 2018. Fueron 560 empresas. Aquí se presentan sólo las 45 empresas de confecciones con mayores ventas dentro de las cuales se encuentran las dos empresas que tomamos para el análisis de rentabilidad más adelante.

Tabla 4. Principales empresas peruanas exportadoras de polos de algodón

Nº	RUC	Razón Social	Valor FOB (US\$)
			2018
1	20501977439	DEVANLAY PERU S.A.C.	11,390,624
2	20100047056	TOPY TOP S A	5,176,288
3	20418108151	HILANDERIA DE ALGODON PERUANO S.A.	4,148,491
4	20100064571	INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	3,843,566
5	20376729126	SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.	3,817,779
6	20508108282	GARMENT INDUSTRIES S.A.C.	3,722,564
7	20293847038	TEXTILES CAMONES S.A.	3,665,520
8	20550330050	TEXTILE SOURCING COMPANY S.A.C	3,471,712
9	20101362702	CONFECCIONES TEXTIMAX S A	2,579,309
10	20101635440	COTTON KNIT S.A.C.	2,502,795
11	20133530003	CREDITEX S.A.A.	2,186,027
12	20104498044	TEXTIL DEL VALLE S.A.	2,159,672
13	20101155405	PERU FASHIONS S.A.C.	1,806,285
14	20256459010	GAITEX S.A.	1,664,366
15	20306781252	PRECOTEX S.A.C.	1,598,775
16	20112316249	INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.	1,214,765
17	20100440653	MANUFACTURAS AMERICA E I R L	1,106,686
18	20100226813	INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORT SA	1,073,735
19	20100231817	FRANKY Y RICKY S.A.	1,061,841
20	20102089635	LIVES S.A.C	1,015,479
21	20101600735	ALMERIZ S A	937,034
22	20451498461	CONFECCIONES TRENTO S.A.C.	635,090
23	20264592497	TEXGROUP S.A.	598,222
24	20100174911	EL MODELADOR S A	522,076
25	20384759166	TEXPIMA S.A.C.	466,417
26	20600681258	RAINBOW TEXTILE S.A.C. - RAINTEX S.A.C.	443,655
27	20601128013	GROUP IMPERIO SIPAN EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - GROUP IMPERIO SIPAN E.I.R.L.	369,358
28	20557418831	COTTON CREATIONS S.A.C.	335,378
29	20602649599	FIL EXPORT S.A.C.	331,793
30	20518762614	DRACOTEX S.A.C.	330,115
31	20519073375	JOPE REPRESENTACIONES SAC	329,552
32	20101814450	CONFECCIONES ATLANTA SRLTDA	324,572
33	20600361491	GRUPO BRISANTI SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	312,245
34	20515341073	GARMENT TRADING S.A.C.	285,787
35	20144048301	CANGALLO Y CIA. S.A.	280,143
36	20535561835	TEXTILES CROSS S.A.C.	272,161
37	20423925028	MODAS DIVERSAS DEL PERU SAC	271,308
38	20385752360	SOLARA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - SOLARA S.A.C.	270,048
39	20550948029	COFACO INDUSTRIES S.A.C.	267,853
40	20392817167	TANDEM TEXTIL S.A.C.	263,883
41	20341823537	KERO DESIGN S.A.C.	251,663
42	20100089051	CONFECCIONES LANCASTER S A	249,249
43	20251952648	GLOPAC S.A.C.	225,740
44	20492356230	DANNIEL KNITTING SAC	220,808
45	20511653909	VENATOR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	220,782

Fuente: ADEX DATA TRADE

Elaboración: Aduanas. Perú.

4.1.5. *Exportaciones de confecciones*

Del análisis de las exportaciones del subsector confecciones en los últimos 10 años, podemos observar que las exportaciones tuvieron un crecimiento continuo desde el 2009 hasta el 2012. A partir del 2013 se ve una reducción del valor de las exportaciones llevando a una caída en 2015 que luego se reduce en 2017 pero no recupera los niveles del 2012. Según la Cámara de Comercio de Lima, la variación del conjunto de partidas en el periodo 2012-2015 fue de 45%, una cifra alarmante que indica la magnitud de la caída del sector confecciones.

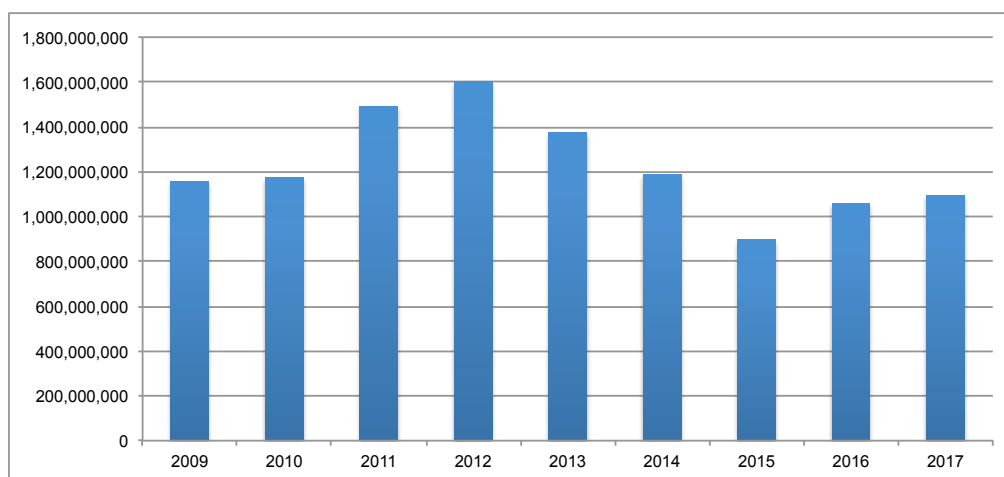


Figura 22. Exportaciones de confecciones en valor FOB 2009-2017

Fuente: SUNAT. Elaboración propia.

Tabla 5. Top 20 partidas arancelarias sector confecciones con mayor valor exportado. 2009-2015

PARTIDA	DESCRIPCIÓN ARANCELARIA
6109100039	Demás "t-shirts" de algodón para hombres o mujeres
6109100031	T-shirts de algodón para hombres o mujeres, de tejido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueados , para hombres o mujeres
6105100051	Camisas de punto, de algodón, con cuello y abertura delantera parcial, de tejido de un solo color uniforme, incluido los blanqueados, para hombres
6109909000	T-shirtss y camisetas de punto, de las demás materias textiles, excepto de algodón y de fibras acrílicas o modacrílicas
6106100090	Demás Camisas, blusas, blusas camiseras, de punto, de algodón, para mujeres o niñas
6105100041	Camisas de punto, de algodón, con abertura delantera parcial, con cuello y puño de tejido acanalado elástico, de tejido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueados, para hombres
6106200000	Camisas, blusas, blusas camiseras y polos, de punto, de fibras sintéticas o artificiales, para mujeres o niñas
6114200000	Demás prendas de vestir, de punto, de algodón
6111200000	Prendas y complementos de vestir, de punto, de algodón, para bebés
6105100052	Camisas de punto, de algodón, con cuello y abertura delantera parcial, de tejido con hilados de distintos colores, con motivos de rayas, para hombres
6104620000	Pantalones, pantalones con peto o cortos, de punto, de algodón, para mujeres o niñas
6110201090	Suéteres (Jerseys) de punto, de algodón
6110209090	Demás artículos similares, de punto, de algodón
6105100059	Demás camisas de punto, de algodón, con cuello y abertura delantera parcial, para hombres
6109100049	Demás "t-shirts" de algodón
6109100041	T-shirts de algodón, de tejido de un solo color uniforme, incluido los blanqueados, para niños o niñas
6105209000	Camisas de punto para hombres o niños, de las demás fibras sintéticas o artificiales
6104420000	Vestidos, de punto, de algodón, para mujeres o niñas
6106100031	Camisas, blusas, blusas camiseras y polos, de punto, de algodón, para mujeres o niñas, con cuello y abertura delantera parcial, de tejido teñido de un solo color uniforme, incluidos los blanqueados
6205200000	Camisas para hombres o niños, de algodón, excepto los de punto

Fuente. SUNAT. Elaboración: IDEXCAM

4.1.6. Importaciones de confecciones

En los últimos quince años, las importaciones del sector confecciones han ido en crecimiento en una tasa promedio anual de 20%.

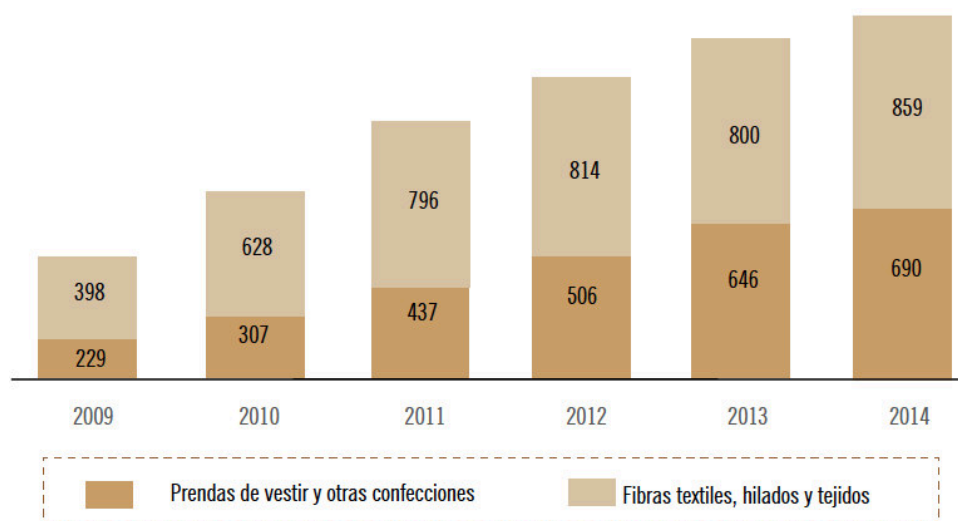


Figura 23. Evolución de las importaciones del sector textil y confecciones en millones de dólares

Fuente: SUNAT. Elaboración: DEMI. PRODUCE

Las prendas de vestir que se importan provienen de Asia y tienen un precio menor debido al bajo costo de la mano de obra así como la mezcla del algodón con fibras sintética. También ha afectado el alza del tipo de cambio en perjuicio de los fabricantes nacionales al elevar los costos de importación de materias primas y maquinaria.

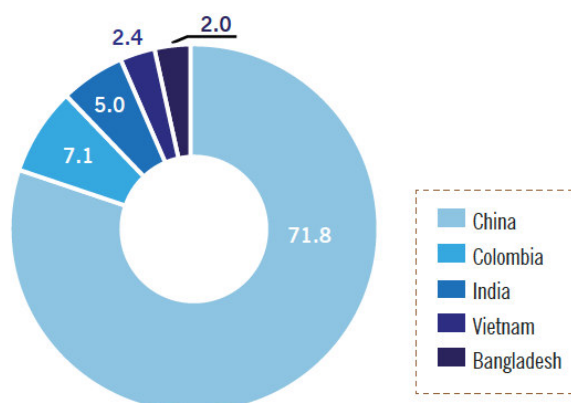


Figura 24. Participación de las importaciones del subsector confecciones según país destino al 2014

Fuente: SUNAT. Elaboración: DEMI. PRODUCE

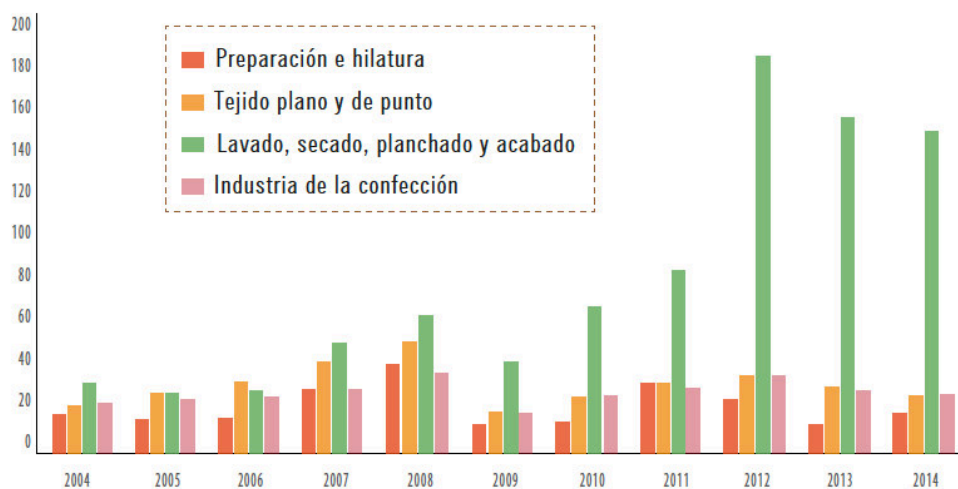


Figura 25. Importación de maquinaria y equipos para el sector textil y confecciones 2000-2014 en millones de dólares CIF.

Fuente: SUNAT. Elaboración: DEMI. PRODUCE

Se observa que destacan la importación de maquinaria para el lavado, secado, planchado y acabado de prendas desde el 2010 cuando se aplicó la Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Alto andinas.

Tabla 6. Precio de las 20 principales partidas arancelarias exportadas del sector confecciones. Periodo 2009-2015

PARTIDA	AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
	VALOR FOB	VALOR FOB	VARIACIÓN 2009 - 2010 VALOR FOB	VALOR FOB	VARIACIÓN 2010 - 2011 VALOR FOB	VALOR FOB	VARIACIÓN 2011 - 2012 VALOR FOB	VALOR FOB	VARIACIÓN 2012 - 2013 VALOR FOB	VALOR FOB	VARIACIÓN 2013 - 2014 VALOR FOB	VALOR FOB	VARIACIÓN 2014 - 2015 VALOR FOB	
6109.10.00.39	\$162,994,706	\$134,791,520	-17.30%	\$200,226,686	48.55%	\$216,880,976	8.32%	\$157,229,441	-27.50%	\$165,676,825	5.37%	\$113,448,365	-31.52%	
6109.10.00.31	\$154,385,975	\$157,330,589	1.91%	\$173,481,348	10.27%	\$162,987,823	-6.05%	\$159,593,293	-2.08%	\$144,343,585	-9.56%	\$124,361,671	-13.84%	
6105.10.00.51	\$39,882,388	\$86,836,293	117.73%	\$84,903,017	-2.23%	\$64,289,177	-24.28%	\$59,494,576	-7.46%	\$75,713,929	27.26%	\$60,289,034	-20.37%	
6109.90.90.00	\$19,616,500	\$22,879,989	16.64%	\$35,971,187	57.22%	\$56,634,384	57.44%	\$85,206,304	50.45%	\$55,978,466	-34.30%	\$33,819,150	-39.59%	
6106.10.00.90	\$57,605,772	\$47,646,028	-17.29%	\$55,910,146	17.34%	\$59,649,795	6.69%	\$31,477,720	-47.23%	\$11,810,888	-62.48%	\$10,981,864	-7.02%	
6105.10.00.41	\$59,218,478	\$45,575,214	-23.04%	\$38,609,783	-15.28%	\$28,115,664	-27.18%	\$30,098,362	7.05%	\$27,580,585	-8.37%	\$29,332,905	6.35%	
6106.20.00.00	\$19,227,644	\$23,197,964	20.65%	\$28,565,866	23.14%	\$55,112,660	92.93%	\$71,248,063	29.28%	\$29,017,860	-59.27%	\$11,011,706	-62.05%	
6114.20.00.00	\$45,170,261	\$31,897,161	-29.38%	\$33,323,757	4.47%	\$46,188,861	38.61%	\$31,128,030	-32.61%	\$25,697,416	-17.45%	\$21,783,503	-15.23%	
6111.20.00.00	\$26,108,616	\$31,596,935	21.02%	\$34,067,144	7.82%	\$38,412,585	12.76%	\$35,841,915	-6.69%	\$31,553,987	-11.96%	\$28,087,331	-10.99%	
6105.10.00.52	\$20,924,354	\$33,864,557	61.84%	\$47,181,627	39.32%	\$40,164,113	-14.87%	\$29,535,280	-26.46%	\$32,418,901	9.76%	\$18,377,760	-43.31%	
6104.62.00.00	\$26,469,150	\$31,265,700	18.12%	\$25,573,350	-18.21%	\$40,474,350	58.27%	\$37,629,180	-7.03%	\$27,222,923	-27.65%	\$19,483,613	-28.43%	
6110.20.10.90	\$24,626,075	\$27,129,760	10.17%	\$35,510,313	30.89%	\$33,055,921	-6.91%	\$23,709,295	-28.28%	\$24,544,901	3.52%	\$22,961,401	-6.45%	
6110.20.90.90	\$19,793,393	\$19,799,174	0.03%	\$26,081,872	31.73%	\$30,238,518	15.94%	\$32,609,468	7.84%	\$30,329,669	-6.99%	\$24,118,759	-20.48%	
6105.10.00.59	\$8,522,465	\$8,176,405	-4.06%	\$26,138,761	219.69%	\$33,558,433	28.39%	\$39,597,150	17.99%	\$36,608,791	-7.55%	\$24,408,286	-33.33%	
6109.10.00.49	\$25,590,943	\$22,295,646	-12.88%	\$35,838,712	60.74%	\$38,521,049	7.48%	\$17,628,989	-54.24%	\$18,806,052	6.68%	\$9,862,439	-47.56%	
6109.10.00.41	\$30,851,716	\$25,488,364	-17.38%	\$26,991,522	5.90%	\$27,141,817	0.56%	\$20,642,842	-23.94%	\$19,426,064	-5.89%	\$17,536,479	-9.73%	
6105.20.90.00	\$18,852,944	\$21,880,615	16.06%	\$30,286,575	38.42%	\$20,473,706	-32.40%	\$25,025,764	22.23%	\$19,381,758	-22.55%	\$20,067,283	3.54%	
6104.42.00.00	\$17,292,294	\$17,336,996	0.26%	\$27,084,652	56.22%	\$30,245,414	11.67%	\$21,136,514	-30.12%	\$20,400,686	-3.48%	\$19,982,250	-2.05%	
6106.10.00.31	\$12,975,356	\$20,121,748	55.08%	\$28,462,295	41.45%	\$21,849,395	-23.23%	\$20,498,843	-6.18%	\$15,838,825	-22.73%	\$12,668,721	-20.01%	
6205.20.00.00	\$17,380,450	\$16,953,395	-2.46%	\$24,907,773	46.92%	\$22,830,194	-8.34%	\$18,169,250	-20.42%	\$18,604,057	2.39%	\$13,264,535	-28.70%	
TOTAL	\$807,489,480	\$826,064,055		\$1,019,116,386		\$1,066,824,836		\$947,500,280		\$830,956,168		\$635,847,054		

Fuente: SUNAT. Elaboración: IDEXCAM

4.1.7. Exportaciones de polos

La exportación de polos en los últimos años ha sufrido una disminución que se ha ido reduciendo a partir del 2012 debido a factores internos y externos. Entre los factores externos están la crisis económica americana, la progresiva crisis económica de Venezuela (uno de nuestros principales compradores), la aparición de nuevos competidores extranjeros como Nicaragua, República Dominicana, Cambodia, Vietnam y otros. Los factores internos se evalúan en este estudio.

Tabla 7. Exportaciones t-shirts en valor FOB U\$S y variación porcentual 2010- 2018

	VALOR FOB	157,330,589
AÑO 2010	VARIACIÓN 2009 - 2010 VALOR FOB	1.91%
	VALOR FOB	173,481,348
AÑO 2011	VARIACIÓN 2010 - 2011 VALOR FOB	10.27%
	VALOR FOB	162,987,823
AÑO 2012	VARIACIÓN 2011 - 2012 VALOR FOB	-6.05%
	VALOR FOB	159,593,293
AÑO 2013	VARIACIÓN 2012 - 2013 VALOR FOB	-2.23%
	VALOR FOB	144,343,585
AÑO 2014	VARIACIÓN 2013 - 2014 VALOR FOB	-9.56%
	VALOR FOB	124,361,671
AÑO 2015	VARIACIÓN 2014 - 2015 VALOR FOB	-13.84%
	VALOR FOB	130,536,000
AÑO 2016	VARIACIÓN 2015 - 2016 VALOR FOB	5.00%
	VALOR FOB	148,729,000
AÑO 2017	VARIACIÓN 2016 - 2017 VALOR FOB	13.93%
	VALOR FOB	138,973,116
AÑO 2018	VARIACIÓN 2017 - 2018 VALOR FOB	-7.00%

Fuente: SIICEX. Elaboración propia

En el 2012 se produjo la recesión económica originada en Estados

Unidos que obligo a los principales compradores de t-shirts a buscar precios menores en otros países.

Las menores exportaciones se mantuvieron hasta 2016, donde se aprecia una variación positiva. Sin embargo en 2018 se vuelven a reducir en 7% en relación al año anterior.

4.1.8. Principales empresas exportadoras de polos de algodón

Tabla 8. Top 30 de empresas peruanas exportadoras de polos de algodón al 2018.

1. INDUSTRIAS NETTALCO S.A.
2. DEVANLAY PERU S.A.C.
3. CONFECCIONES TEXTIMAX S A
4. SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.
5. GARMENT INDUSTRIES S.A.C.
6. TOPY TOP S A
7. HILANDERIA DE ALGODON PERUANO S.A.
8. TEXTILES CAMONES S.A.
9. TEXTIL ONLY STAR S.A.C.
10. LIVES S.A.C
11. ALMERIZ S A
12. TEXTIL DEL VALLE S.A.
13. INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.
14. PERU FASHIONS S.A.C.
15. TEXTILE SOURCING COMPANY S.A.C
16. EMPRESAS PINTO PERU S.A.
17. CONFECCIONES INCA COTTON S.A.C
18. TANDEM TEXTIL S.A.C.
19. GARMENT TRADING S.A.C.
20. RHIN TEXTIL S.A.C.
21. DRACOTEX S.A.C.
22. COTTON KNIT S.A.C.
23. TSONKIRI SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-TSONKIRI S.A.C
24. GAITEX S.A.
25. SUMIT S.A.C.
26. CATALOGO S.A.C
27. COFACO INDUSTRIES S.A.C.
28. VILLA KNITS S.A.C.
29. TEXTILES CROSS S.A.C.
30. TEXTILES OF PERU S.A.C.

Fuente: SUNAT. Elaboración: propia

Observamos que Industrias Netallco, Devanlay Perú, Confecciones Textimax, Southern Textile Network y Garment Industries son las principales empresas. También observamos que las empresas tienen una organización de tipo sociedad anónima o sociedad anónima cerrada. Cabe resaltar que estas empresas no sólo se dedican a la exportación de polos de algodón sino también de otras prendas por lo que el ranking puede variar dependiendo del producto que se analice.

4.1.9. Mercados más importantes para la industria de los polos de algodón

En la figura 26 vemos los principales países importadores para el producto T-shirts de algodón de Perú en los últimos 4 años destacando Estados Unidos, Brasil, Canadá, Francia, Argentina, Chile y Alemania.

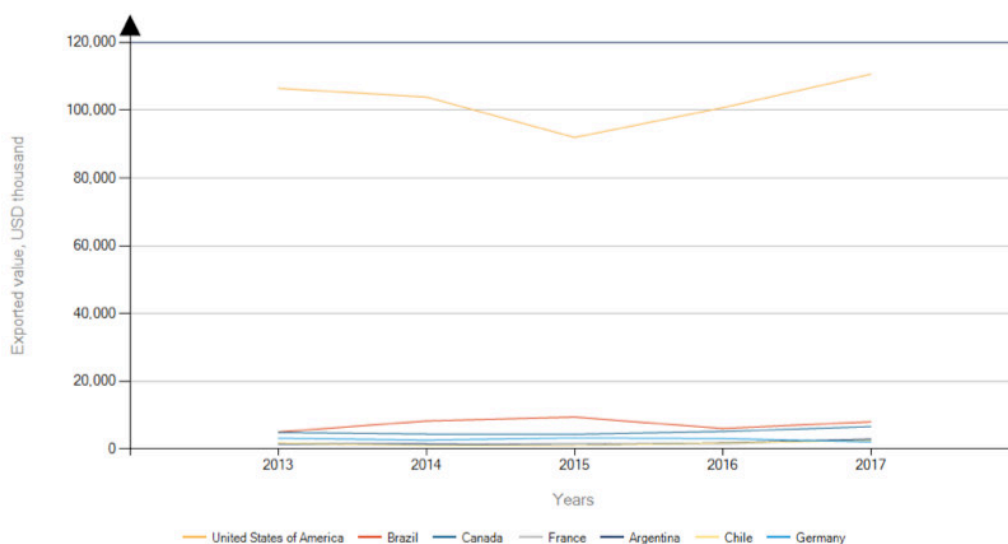


Figura 26. Mercados importadores de t-shirts para Perú 2013-2017.

Fuente: TradeMap.

De acuerdo a estudios del Ministerio de la Producción de Perú, al 2017 los principales destinos de las exportaciones nacionales de prendas son Estados Unidos que concentra el 63% de la producción, Brasil que concentra 4.1%, Colombia que concentra 3.8%, Alemania que concentra 3.4%, y Chile que concentra 3.1%. Los principales productos vendidos a Estados Unidos son polos de algodón que representan 35,6% del total exportado.

Brasil es un mercado vecino que ha cobrado importancia en los últimos 5 años y presenta una demanda creciente de t-shirts debido a la tendencia por adquirir prendas deportivas y cómodas. Además, la calidad del algodón peruano es una característica buscada por el mercado brasileño.

Colombia tiene su propia industria de confecciones, sin embargo presenta demanda de nuestros t-shirts debido a la calidad del algodón y no poder autoabastecerse. Además la cercanía permite reducir los costos de transporte haciendo al producto peruano competitivo.

4.1.10. Precios de exportación de polos de algodón

Analizamos la variación del precio de los polos de algodón por país. En la Figura 27 vemos que al 2018 los precios más altos son pagados por Italia y Canadá que han tenido una evolución positiva en los últimos 5 años. Asimismo vemos la gran fluctuación de precios de Venezuela mientras que Estados Unidos y Colombia van en ligero descenso.

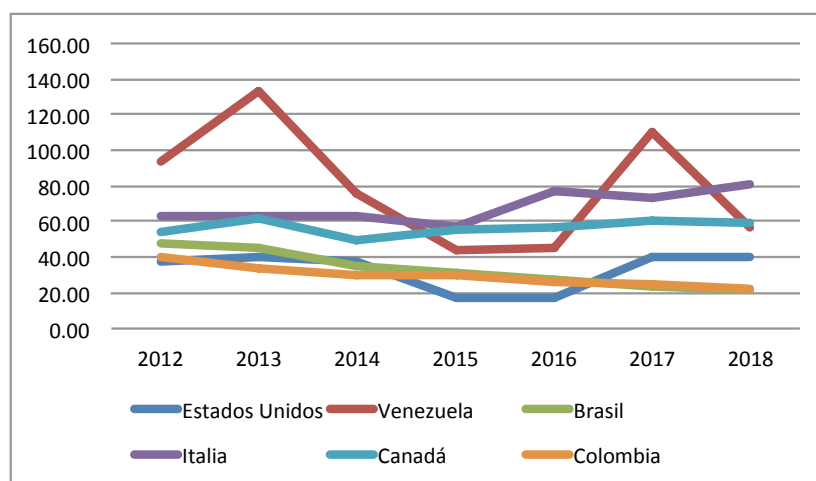


Figura 27. Valor U\$S por kg. Partida: 6109100031. T-shirts de algodón para hombres o mujeres, de tejido, teñido de un solo color, uniforme incluso blanqueados. Fuente: SIICEX. Elaboración propia

Las grandes fluctuaciones de demanda de Venezuela se deben a las grandes variaciones de cantidades exportadas registradas por el Sistema de Inteligencia comercial nacional: en 2013 las exportaciones FOB se incrementaron en más de 300%, al 2014 se redujeron en el mismo porcentaje. En 2015 exportaciones cayeron en más de 100% mientras que en 2018 cayeron en más de 50%. Venezuela fue suspendida del MERCOSUR en 2017. Ese mismo año se aprecia un incremento de las exportaciones FOB pese a que las cantidades en kilogramos no varían mucho del 2016 al 2017. Esto explicaría el repunte del precio unitario en 2017 y la estrepitosa caída del precio en 2018 en relación al 2017. Este estudio propone la teoría de la sobrevaloración de mercancías declaradas por parte de las empresas nacionales con el fin de obtener beneficios tributarios. Recordemos que el 15 de Octubre del 2016 el gobierno incremento el porcentaje de Drawback de 3 a 4% manteniéndolo hasta finales del 2018.

Además de esto, países del MERCOSUR aplicaron sanciones comerciales al régimen venezolano desde el 2012 lo que produjo una

reducción de flujo comercial de Venezuela con países de la Alianza comercial en más de 70%. Italia es actualmente el mercado que paga el mejor precio por el producto y es atractivo para una estrategia de enfoque, su alto poder adquisitivo le permite destacar entre nuestros socios comerciales. Canadá es un mercado grande y atractivo que viene registrando un crecimiento débil pero sostenido de sus importaciones desde hace más de 5 años y cuya demanda supera a Argentina y Francia.

4.1.11. Porcentaje de participación de exportaciones de polos de algodón en las exportaciones del subsector confecciones

En la tabla podemos apreciar la participación irregular de la exportación de polos en la exportación de confecciones en los últimos 9 años sin llegar a tener un crecimiento sostenido.

Tabla 9. Participación de exportaciones de polos de algodón en subsector confecciones 2009- 2017

	EXPORTACIONES CONFECCIONES VALOR FOB US\$	EXPORTACIONES T-SHIRTS VALOR FOB U\$\$	% Participación en confecciones
2009	1,154,654,121	154,385,975	13%
2010	1,173,017,407	157,330,589	13%
2011	1,491,642,688	173,481,348	12%
2012	1,603,025,268	162,987,823	10%
2013	1,375,694,972	159,593,293	12%
2014	1,186,996,235	144,343,585	12%
2015	896,160,932	124,361,671	14%
2016	1,059,297,739	130,536,000	12%
2017	1,094,587,594	148,729,000	14%

Fuente: SUNAT. Elaboración propia

4.1.12. Rentabilidad de las empresas exportadoras de polos de algodón

El análisis se realizó tomando las exportaciones nacionales de t-shirts en valores FOB y las ventas de las dos empresas nacionales en los últimos cinco años.

Ventas

La empresa Creditex cotiza en la Bolsa de Valores de Lima y es una empresa grande mientras que la segunda empresa a la que por razones de confidencialidad se la denominará empresa "A" es una pequeña empresa con ingresos anuales menores a 1700 UIT.

De la Figura 28, observamos que en los últimos cinco años se da una tendencia a la disminución de ventas para la empresa Creditex. Lo mismo sucede con las ventas para la empresa A.

Un ligero incremento de ventas del año 2017 se da en ambas empresas analizadas en este estudio y coincide con las mayores ventas a nivel nacional visto en la Tabla 8.

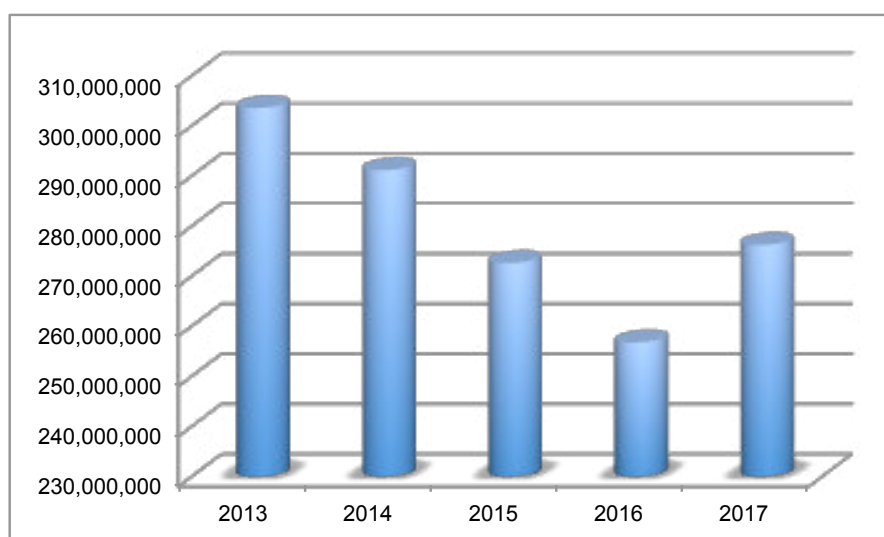


Figura 28. Ventas de empresa Creditex 2013 – 2017 en soles.
Fuente. SBS. Elaboración propia

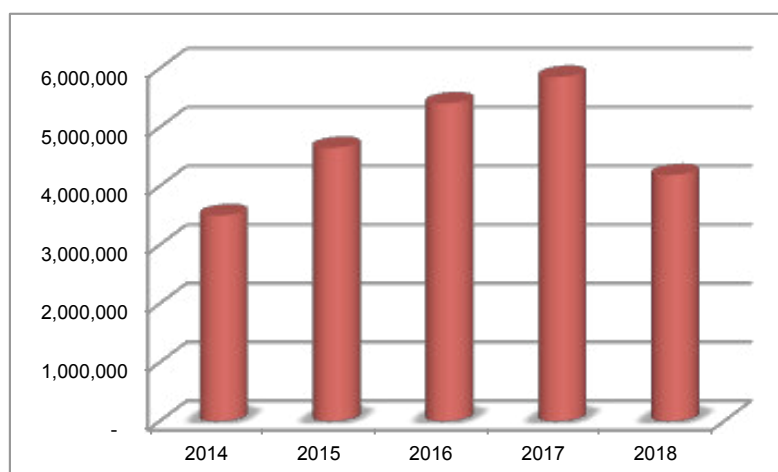


Figura 29. Ventas de empresa "A" 2014 – 2018 en soles.
Fuente. SBS. Elaboración propia

Costos de Ventas y Gastos

Se analizaron también los costos y gastos de modo comparativo para determinar su incidencia en la rentabilidad de ambas empresas encontrándose que la empresa A tuvo mayores costos y gastos de ventas y financieros en el año 2017 que coincide con las mayores ventas ese mismo año sin embargo, no obtuvo mayor rentabilidad dentro de los 5 años analizados como veremos en la Figura 30.

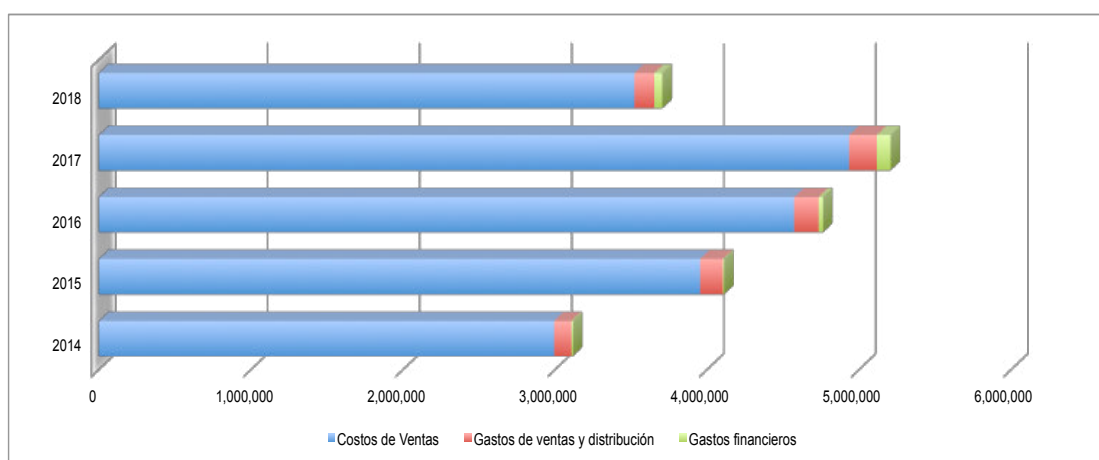


Figura 30. Costos y Gastos de Empresa "A" 2014-2018
Fuente: Investigación propia

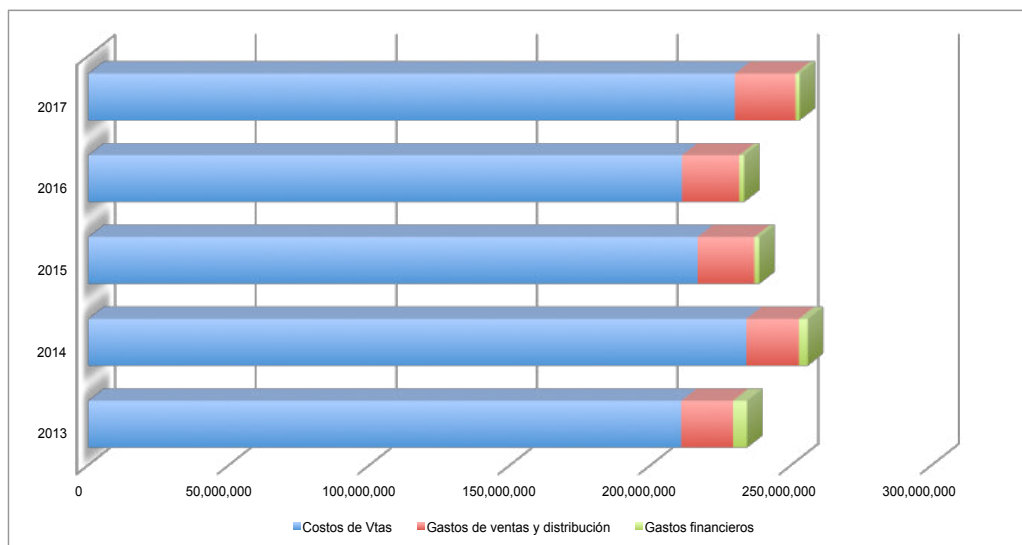


Figura 31. Costos y Gastos de Creditex 2013-2017

Fuente: Investigación propia

Creditex por su parte, presenta mayores costos y gastos en el año 2014, sin embargo eso no contribuyo a lograr buenos resultados ya que las ventas siguen en decremento.

Estructura de costos de la empresa Creditex

A continuación se presenta la estructura de costos de la empresa Creditex correspondientes a los años 2014 al 2018. Esta empresa exporta a Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Asia. Creditex cuenta con tiendas propias y marcas de exportación, cotiza en la bolsa y posee importantes certificaciones de calidad.

Tabla 10. Estructura de Costos de unidad producida por Creditex 2014- 2018

	2014	2016	2017	2018
Inventario inicial de productos	73,819,000	92,971,000	84,743,000	87,076,000
Inventario final de productos	-71,953,000	-91,268,000	-87,076,000	-
COSTO DE PRODUCCIÓN				
Materia prima	121,940,000	109,393,000	122,424,000	119,626,000
Costo de personal	56,707,000	48,768,000	41,195,000	43,799,000
Gastos indirectos	31,960,000	39,539,000	32,626,000	34,626,000
Servicios de confección y otros	-	-	14,726,000	18,009,000
Depreciación	9,301,000	9,610,000	8,911,000	8,985,000
Costo no absorbido de	-	704,000	1,107,000	-
Participación de trabajadores	-	620,000	639,000	717,000
Pérdida por desvalorización	-	662,000	566,000	742,000
Amortización	32,000	102,000	61,000	123,000
Total	221,806,000	211,101,000	219,922,000	211,096,000
GASTO DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN				
Gasto de personal	6,742,000	7,897,000	7,629,000	8,305,000
Servicios de terceros	4,950,000	6,213,000	6,181,000	5,994,000
Gastos de transporte	1,909,000	1,968,000	2,244,000	2,116,000
Comisiones sobre ventas al exterior	1,321,000	1,257,000	1,275,000	1,151,000
Depreciación	459,000	469,000	490,000	442,000
Participación de trabajadores	-	58,000	89,000	154,000
Cuentas cobranza dudosa	170,000	118,000	65,000	98,000
Amortización	18,000	19,000	20,000	52,000
Otros	2,765,000	2,390,000	2,486,000	3,540,000
Total	18,334,000	20,389,000	20,479,000	21,852,000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gasto de personal	9,508,000	10,468,000	9,949,000	10,573,000
Servicios de terceros	3,160,000	3,759,000	3,847,000	3,462,000
Servicios de gerencia	1,391,000	1,414,000	1,530,000	1,530,000
Depreciación	1,006,000	961,000	1,047,000	1,000,000
Tributos	189,000	298,000	161,000	171,000
Cuentas cobranza dudosa	-	32,000	-	-
Participación de trabajadores	-	54,000	91,000	168,000
Amortización	41,000	41,000	44,000	54,000
Otros	842,000	662,000	608,000	546,000
Total	16,137,000	17,689,000	17,277,000	17,504,000
COSTO TOTAL	256,277,000	249,179,000	257,678,000	250,452,000
Total de Unidades producidas	15,645,581	12,961,467	13,699,167	11,925,724
COSTO UNITARIO S/	16.38	19.22	18.81	21.00
COSTO UNITARIO \$	4.92	5.77	5.65	6.31

Fuente: Memoria Anual Creditex e Informes Auditados Creditex 2014-2018.

*No se tienen datos de unidades producidas del 2015

Elaboración propia

Los costos de personal y la materia prima son los principales factores que inciden en los costos totales de producción y con ello los unitarios, que como se conoce es influenciado además por la tendencia de las cantidades producidas. Pero en la empresa bajo análisis existen otros gastos que también tienen incidencia en los costos, que si no se maneja correctamente va a afectar la competitividad internacional y con ello vulnerar sus indicadores de rentabilidad. Cabe precisar que en el 2014 se observa el menor costo unitario el cual llego a US\$ 4.92 por unidad producida para luego experimentar un incremento relativamente importante, que como señalo va afectar la posición económica y financiera de la empresa

Esto puede sugerir que el Liderazgo en Costos basado en mano de obra económica no necesariamente va a impactar positivamente en el costo unitario, este resultado va a depender de los demás factores que conforman la estructura de costos, como son los operativos incluido los de distribución.

Como se puede apreciar en la tabla 10, el costo unitario de producción va en aumento pese a que los costos totales de producción tienen un comportamiento hacia la baja, La tendencia al incremento del costo unitario se debería a la menor producción causada a su vez por la caída de la demanda luego de la recesión económica mundial en mercados objetivos así como a la aparición de nuevos competidores que originaron una reducción las ordenes pedidas.

Para determinar la rentabilidad de los últimos 5 años de las dos empresas consideradas, se usaron 3 indicadores:

Margen Neto

El Margen Neto de Creditex en 2013 fue de 2%, en 2014 fue de 8% para luego ir reduciéndose hasta llegar a 3% en 2017. No se tiene datos del 2018.

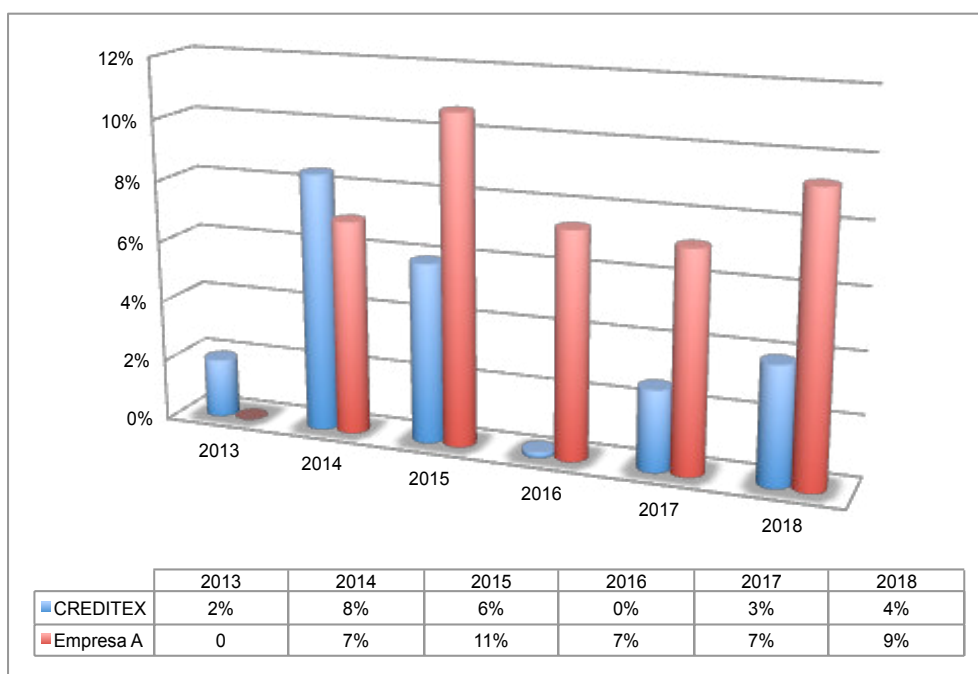


Figura 32. Margen Neto de Creditex 2013- 2017 y empresa A 2014- 2018.
Fuente: Investigación propia

En el caso la empresa A, se observa un Margen Neto irregular ya que en el año 2014 fue de 7%, en 2015 fue de 11%, en 2016 vuelve a 7% para mantenerse igual hasta 2018 en que asciende a 9%. La empresa puede cubrir sus costos operativos y costos financieros aunque el margen neto no tenga un crecimiento sostenido en los últimos años.

Retorno sobre Activos (ROA)

El rendimiento sobre los activos para Creditex fue de 1% en 2013, 5% en 2014, 3% en 2015, 0% en 2016 y 1% en 2017. Pese a un ROA de 5% en 2014, se da una tendencia a la baja.

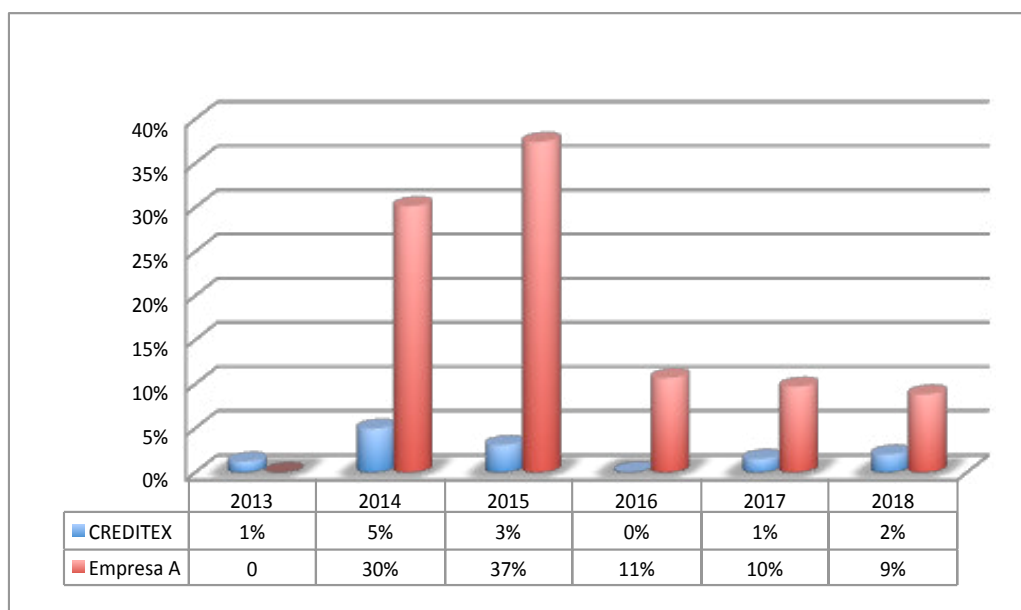


Figura 33. ROA de Creditex 2013- 2017 y empresa A 2014- 2018.

Fuente: Investigación propia

Para la empresa A, se observa un ROA mucho más significativo ya que en 2014 fue de 30% y en 2015 se incrementa a 37%. Pese a esto, en 2016 disminuye a 11% y continúa reduciéndose hasta llegar a 9% en 2018. Una disminución de más de 20% en sólo cuatro años. Determinamos que las mayores exportaciones a nivel nacional de polos en el año 2017 no beneficiaron a esta empresa ya que su rentabilidad se vio disminuida probablemente debido a sus mayores costos y gastos. Aplicando lo sostenido por Álvarez M. (2017), la administración de los recursos económico-financieros no logra que la rentabilidad se incremente en los últimos años.

Rentabilidad sobre los capitales propios (ROE)

En el caso Creditex, se observa que la rentabilidad sobre los recursos propios ha disminuido en los últimos cuatro años. En 2014 es de 2%. Pese al ROE de 6% en 2014 no sucede lo mismo en años consecutivos en los que presenta disminución del mismo hasta llegar a 2% en 2017. No se han encontrado datos del 2018.

No se da un aumento de la rentabilidad de la inversión de los socios, posiblemente debido a la desvalorización de las acciones de la empresa.

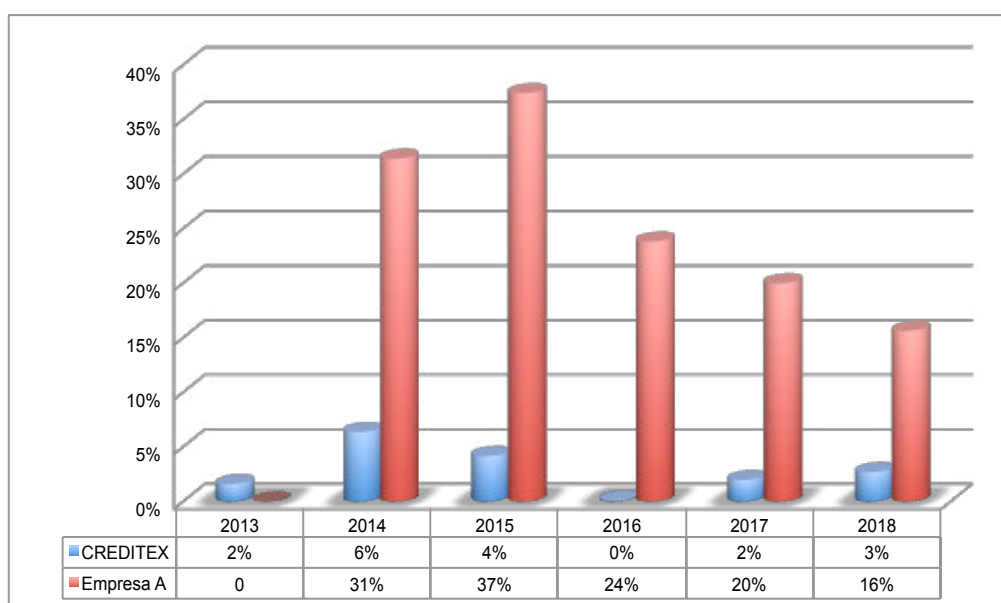


Figura 34. ROE de Creditex 2013 – 2017 y empresa A 2014- 2018.

Fuente: Investigación propia

En el caso de la pequeña empresa, el rendimiento para los inversionistas fue de 31% en 2014, 37% en 2015, 24% en 2016, 20% en 2017 y 16% en 2018.

En general, se puede observar la disminución del ROE para ambas empresas en los últimos 5 años.

4.2. Prueba de Hipótesis

4.2.1. Hipótesis General:

Hipótesis Nula (H_0)

La Estrategia Competitiva no afecta a la rentabilidad y crecimiento de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

Hipótesis Alternativa (H_1)

La Estrategia Competitiva afecta a la rentabilidad y crecimiento de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

Para comprobar esto es necesario exponer los indicadores de las variables de la Hipótesis General:

4.2.2. Prueba de Hipótesis Especifica 1

Hipótesis Nula (H_0)

La estrategia de Liderazgo en Costos no afecta al crecimiento ni rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

Hipótesis Alternativa (H_1)

La estrategia de Liderazgo en Costos afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

4.2.2.1. Análisis de Correlación entre Costos- Gastos y ventas.

Se tomó exportaciones nacionales en valores FOB para medir su relación con el crecimiento de las empresas a través de las ventas.

Tabla 11. Correlación entre Costos - Gastos y Ventas de empresa A

		Correlaciones	
		Costos y Gastos Empresa A	Ventas Empresa A
Costos y Gastos Empresa A	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	5	5
Ventas Empresa A	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	5	5

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El nivel de Significancia es diferente a cero por lo que se concluye que existe una correlación directa entre Costos y Gastos de la Empresa A y sus ventas.

El p valor es menor a 0,05 por lo que rechazamos la Hipótesis Nula. Existe suficiente evidencia estadística para concluir que los costos y gastos están en relación significativa con las ventas. Por otra parte, el coeficiente de correlación de Pearson indica una correlación de 1 lo que indica una relación valor fuerte, a mayores costos y gastos se tendrán mayores ventas.

4.2.2.2. **Análisis de correlación de Spearman entre exportaciones nacionales de polos de algodón en kilogramos y ROE.**

Creditex

Por ser ROE una variable cuantitativa continua, utilizamos el análisis estadístico descriptivo y comprobamos que los datos no tienen una distribución normal. Consecuentemente, se recurrió al análisis de Correlación de Spearman para establecer una relación entre las variables.

Tabla 12. Pruebas de normalidad. Correlación Spearman

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V2	,229	12	,082	,774	12	,005
V3	,163	12	,200*	,961	12	,802

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 13. Correlación entre Exportaciones nacionales en kg. de polos de algodón y ROE de Creditex

		Exportaciones nacionales en kg.	ROE de Creditex
Rho de Spearman	Exportaciones nacionales en kg.	1,000	,643*
		.	,024
	N	12	12
ROE de Creditex	Exportaciones nacionales en kg.	,643*	1,000
		,024	.
	N	12	12

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

El nivel de Significancia es diferente a 0 por lo que se concluye que existe una correlación directa entre exportaciones

nacionales y rentabilidad de Creditex. El valor p de 0.024 es menor a 0,05 por lo que rechazamos la Hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

El coeficiente de correlación es de **0.643** lo que indica que hay **una relación moderada entre la estrategia de Liderazgo en Costos** (evidenciada en las exportaciones nacionales de polos de algodón) y **rentabilidad** de Creditex. A mayores exportaciones nacionales de polos, se tendrá mayor rentabilidad en la empresa nacional exportadora de t-shirts.

4.2.2.3. Análisis de correlación entre las exportaciones de polos en valores FOB y rentabilidad de las empresas exportadoras de polos.

El Liderazgo en Costos se evidencia en mayores cantidades vendidas. La rentabilidad se refleja en los mayores ingresos por ventas de la empresa.

Analizaremos la relación entre ventas en valores FOB a nivel nacional y las ventas de las empresas.

Tabla 14. Coeficiente de correlación de Pearson: Exportaciones nacionales en valor FOB y ventas de Creditex en U\$S

	Valor FOB U\$D	Ventas U\$S	Coef. Pearson (r)	0.31
2013	159,593,293	82,020,606	Determinacion (r^2)	9.60%
2014	144,343,585	88,222,993		
2015	124,588,915	82,613,939		
2016	130,535,579	77,809,697		
2017	148,728,959	83,702,121		
2018	138,973,116	77,989,394		

Fuente. SIICEX. BVL. *Elaboración propia.*

El coeficiente de correlación de Pearson demuestra **correlación directa** de **0.31** entre **exportaciones nacionales** de polos de algodón **en valores FOB** e **ingresos** por ventas de Creditex. Su coeficiente de determinación es de **9.6%** indica que hay una relación lineal **débil** entre el Liderazgo en Costos (representado por las exportaciones en kilogramos) y la rentabilidad de la empresa. A mayores exportaciones nacionales, mayores ventas para las empresas nacionales.

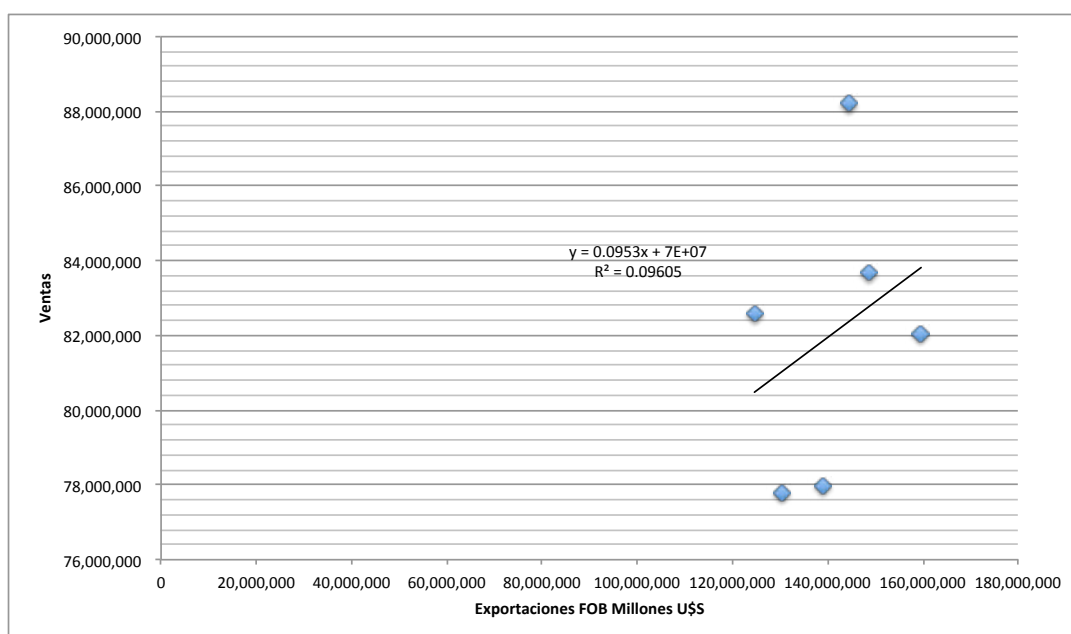


Figura 35. Correlación entre exportaciones en valores FOB y ventas de polos de algodón de Creditex. Fuente: SIICEX. Elaboración propia

Se evidencia relación entre la Estrategia de Liderazgo en Costos (representada por las ventas en valores FOB) y las ventas de la gran empresa nacional, es decir que las acciones para incrementar las ventas van a impactar en la rentabilidad obtenida por grandes empresas.

Tabla 15. Correlación entre exportaciones y ventas de polo de algodón Empresa A 2013-2017

	Valor FOB U\$D	Ventas	Coef. Pearson (r)	-0.01
2014	144,343,585	3,497,090	Determinacion (r^2)	0.00
2015	124,588,915	4,647,241		
2016	130,535,579	5,404,497		
2017	148,728,959	5,854,992		
2018	138,973,116	4,185,054		

Fuente: SIICEX. Elaboración propia

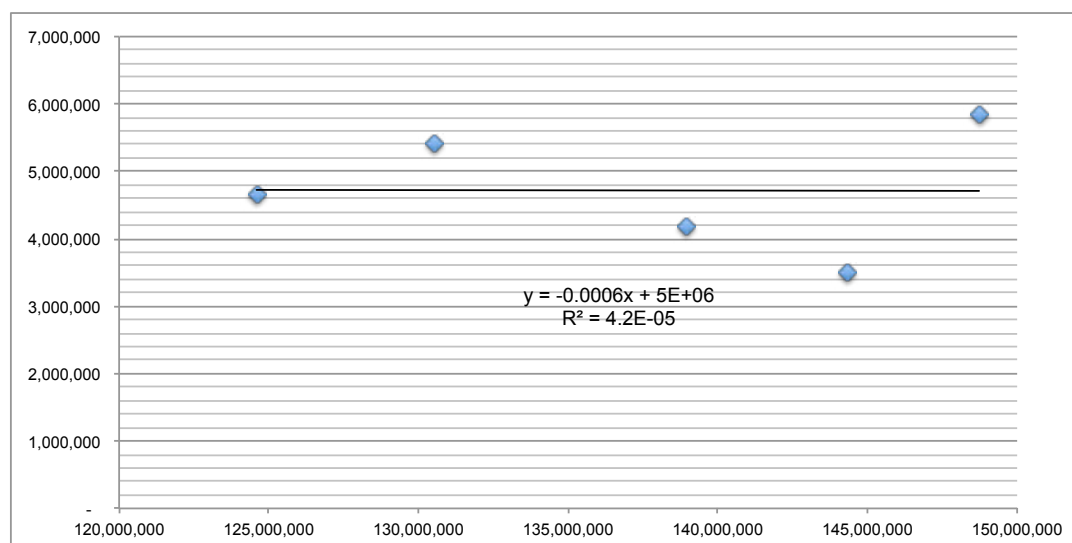


Figura 36. Correlación entre exportaciones y ventas de polos de Empresa A
Fuente: SIICEX. Elaboración propia

El coeficiente de correlación de **-0.01** nos dice que existe una relación lineal inversa entre las **exportaciones de t-shirts en valor FOB** y **ventas de la empresa A**. A diferencia de la gran empresa nacional, las pymes no estarían siendo afectadas en su rentabilidad por las ventas de polos de algodón, es decir, que el éxito o fracaso de sus acciones no reflejan al subsector en su conjunto por ser empresas de economías de sub-escala.

El valor de R^2 evidencia que no hay correlación entre las exportaciones de polos de algodón en valor FOB con los ingresos por ventas de la pequeña empresa nacional de confecciones. Esto nos confirma que las tendencias a nivel nacional van acorde con lo que sucede en las grandes empresas y no necesariamente en pymes.

Se ha comprobado que:

- Existe relación directa positiva fuerte entre la Estrategia de Liderazgo en Costos (representada en los costos y gastos de las empresas) y la rentabilidad de las empresas (representada en los ingresos por ventas)
- Existe relación directa positiva moderada entre la Estrategia de Liderazgo en Costos (representada en volumen de ventas de polos en kilogramos) y la rentabilidad de empresas (representada en el ROE)
- Existe relación directa positiva débil entre la Estrategia de Liderazgo en Costos (representada las ventas en valores FOB) y las ventas de la gran empresa nacional. En el caso de la pyme, se da una relación negativa muy débil entre la Estrategia de Liderazgo en Costos y sus ventas

Al probarse relación entre indicadores que corresponden al Liderazgo en Costos con el crecimiento y rentabilidad de las empresas, se acepta la Hipótesis Alternativa 1: **La Estrategia de Liderazgo en Costos afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.**

4.2.3. Prueba de Hipótesis Específica 2

Hipótesis Nula (H₀)

La estrategia de Diferenciación no afecta el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

Hipótesis Alternativa (H₁)

La estrategia de Diferenciación afecta el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

4.2.3.1. Análisis de correlación entre exportación de polos y precios.

La Diferenciación puede basarse en un precio mayor. Analizaremos la relación entre el precio unitario por kilogramo de polo exportado y el volumen de ventas de las empresas nacionales en el periodo de nueve años.

Tabla 16. Precio unitario por kg. de polo de algodón 2010-2018

	Peso neto kg.	Valor FOB U\$D	Valor unitario U\$D
2010	4,384,602.96	158,120,633.81	36
2011	4,131,105.63	174,372,270.14	42
2012	3,916,368.88	162,987,823.32	42
2013	3,519,480.46	159,593,293.17	45
2014	3,591,835.50	144,343,585.39	40
2015	3,302,426.78	124,588,914.60	38
2016	3,423,023.02	130,535,578.99	38
2017	3,753,125.75	148,728,958.71	40
2018	3,565,286.51	138,973,115.57	39

Fuente: SIICEX. Elaboración propia

Tabla 17. Correlación Pearson entre Precio unitario por kg. de polo de algodón y Exportaciones en valores FOB en U\$S

	Valor unitario U\$D	Valor FOB U\$D		
2010	158,120,634	36	Coef. Pearson (r)	0.55
2011	174,372,270	42	Determinación (r ²)	31%
2012	162,987,823	42		
2013	159,593,293	45		
2014	144,343,585	40		
2015	124,588,915	38		
2016	130,535,579	38		
2017	148,728,959	40		
2018	138,973,116	39		

Fuente: SIICEX. Elaboración propia

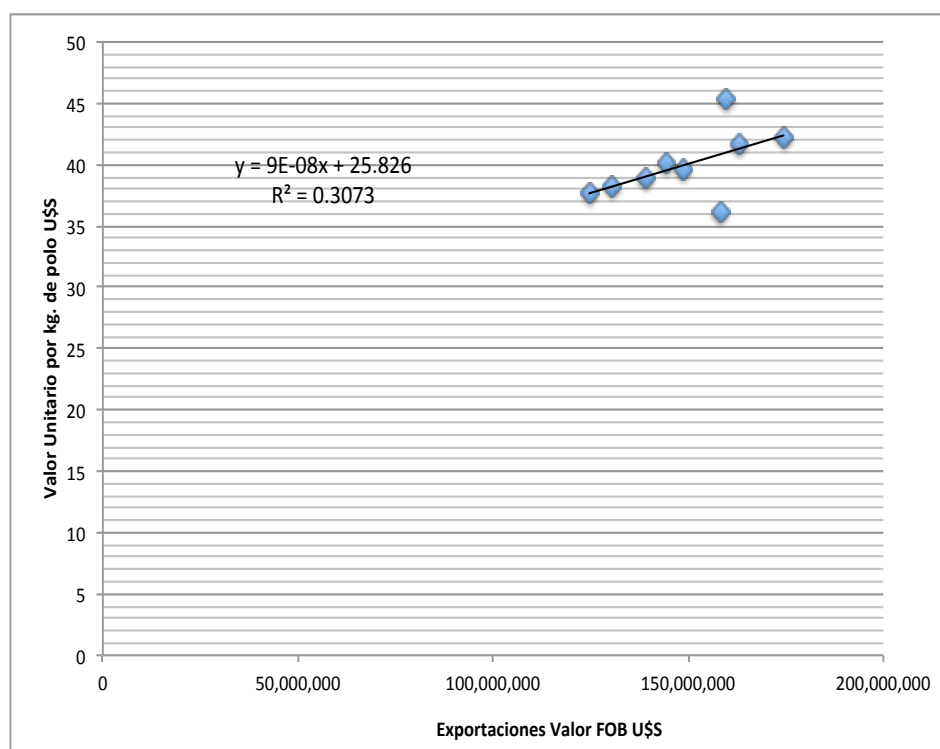


Figura 37. Correlación entre exportaciones y precio unitario por kg. de polo algodón. Fuente: SIICEX. Elaboración propia

Del análisis de correlación estadística, se determina que el

coeficiente de correlación es de **0.55** lo que indica que hay una **relación positiva** entre la rentabilidad de las empresas nacionales y la estrategia de Diferenciación, representada en el precio unitario por kilogramo de polo de algodón. Esto probaría una relación entre la estrategia de Diferenciación basada en el precio unitario por kilogramo de polo de algodón con las ventas en valores monetarios del sector confecciones de polos de algodón, lo que indica la validez de la hipótesis de estudio.

Por el valor de R^2 , también determinamos que el valor unitario de polos por kg. influencia en un 30% a las exportaciones nacionales de polos de algodón

4.2.3.2. Prueba del Chi Cuadrado.

Se tomaron preguntas de la encuesta que definen uso de acciones de Diferenciación y su relación con la rentabilidad y probar la Hipótesis Específica 2.

Tabla 18. Tabulación cruzada: Investigación y Diseño - Rentabilidad

			16. ¿Cree Ud. que la investigación y el diseño generan rentabilidad a la empresa		Total
			No	Si	
6. ¿Posee la empresa un área de investigación y diseño	No	Recuento	19	2	21
		Recuento esperado	2,8	18,2	21,0
		% del total	13,2%	1,4%	14,6%
	Si	Recuento	0	123	123
		Recuento esperado	16,2	106,8	123,0
		% del total	0,0%	85,4%	85,4%
Total	Recuento	19	125	144	
	Recuento esperado	19,0	125,0	144,0	
	% del total	13,2%	86,8%	100,0%	

a. 1 casillas (20,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,77.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	128,201 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	120,423	1	,000		
Razón de verosimilitud	99,130	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	127,311	1	,000		
N de casos válidos	144				

Medidas simétricas

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,686	,000
N de casos válidos		144	

Como el nivel de significancia es menor a 0.05 (0.000 es menor a 0.05) podemos decir que la existencia de un área de investigación y diseño (acción correspondiente a una estrategia de Diferenciación) se relaciona con la rentabilidad de la empresa.

Tabla 19. Tabulación cruzada: Marca propia- Rentabilidad

		15. ¿Cree Ud. que la marca propia contribuye a la rentabilidad de la empresa		Total	
		No	Si		
14. ¿La empresa tiene o está desarrollando una marca propia de exportación?(pol	No	Recuento	95	0	95
		Recuento esperado	62,7	32,3	95,0
		% del total	66,0%	0,0%	66,0%
	Si	Recuento	0	49	49
		Recuento esperado	32,3	16,7	49,0
		% del total	0,0%	34,0%	34,0%
Total		Recuento	95	49	144
		Recuento esperado	95,0	49,0	144,0
		% del total	66,0%	34,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	144,000 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	139,580	1	,000		
Razón de verosimilitud	184,671	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	143,000	1	,000		
N de casos válidos	144				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 16,67.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	,707	,000
N de casos válidos		144	

Como el nivel de significancia es menor a 0.05 (0.000 es menor a 0.05) podemos decir que el uso de marca propia, que corresponde al uso de una estrategia de Diferenciación, se relaciona con la rentabilidad de la empresa.

Con respecto a la Hipótesis Específica 2, se ha establecido:

- Relación entre precios unitarios y exportaciones nacionales de polos de algodón.
- Relación entre la disposición de un área de investigación y diseño y rentabilidad de la empresa.
- Relación entre desarrollo de una marca propia de exportación y rentabilidad de la empresa.

Existiendo relación entre los indicadores de estrategia de Diferenciación y rentabilidad, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2: **La estrategia de Diferenciación afecta el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.**

Al probarse las dos hipótesis específicas planteadas, rechazamos la Hipótesis Nula y aceptamos la Hipótesis General del estudio:

La Estrategia Competitiva afecta a la rentabilidad y crecimiento de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

Se ha evidenciado una correlación entre los costos y gastos de las empresas peruanas exportadoras de polos y sus ventas. Al ser los costos y gastos parte fundamental de una estrategia de Liderazgo en Costos, se confirma la relación entre ésta y la rentabilidad lograda con las ventas. También se encontró correlación positiva entre las ventas de empresas específicas y las ventas en valores FOB a nivel nacional. El Liderazgo en Costos se relaciona también con la economía de escala y mayor volumen de ventas que este estudio halló tiene una relación positiva con la rentabilidad de empresas estudiadas pues se halló correlación positiva entre volumen de ventas en kilogramos a nivel nacional y ROE de las empresas.

Con respecto a la estrategia de Diferenciación, se ha evidenciado a través del estudio, que hay correlación positiva entre precios unitario de kilogramo de polo de algodón exportado y exportaciones nacionales de polos de algodón en valores FOB. Esto prueba una relación de la estrategia de Diferenciación con la rentabilidad. Asimismo, se halló relación entre la existencia de un área de investigación y diseño en las empresas encuestadas con rentabilidad de las mismas así como relación entre desarrollo de una marca propia de exportación y rentabilidad de las empresas incluidas en este estudio.

4.3. Presentación de resultados

4.3.1. Discusión

Mercado et al (2011) señalan que las diferencias entre la industria de confecciones china y la colombiana esta determinada por la economía de escala. Esto se observa también en relación a la industria de confecciones peruana ya que se halló que las empresas peruanas confeccionan en muchas ocasiones por pedido, lo que se traduce en órdenes pequeñas y diferentes entre si. Además, al igual que los pares colombianos, las empresas peruanas buscan la diferenciación, lo que indica el uso de una estrategia distinta a la de liderazgo en costos.

Las grandes empresas de confecciones son las que concentran las exportaciones nacionales de polos de algodón. Por su tamaño, no se aplicaría el modelo de clúster sugerido por Flores (2014) para las pequeñas y medianas empresas. Lo que se podrían realizar son asociaciones (Gutiérrez et al., 2003) entre medianas y grandes empresas. Si bien las grandes empresas peruanas forman parte de la asociación de exportadores (ADEX), las acciones tomadas se limitan a capacitación conjuntas y defensa de los intereses de la empresa privada. Este estudio no ha encontrado el uso de asociaciones conjuntas para procesos productivos. Si bien su tamaño les posibilita prescindir de ellas, no se debe obviar el hecho que sus pares asiáticas están muy integradas en distintas formas de asociación y cuentan con la economía de escala. Tampoco debe omitirse que según lo hallado en su estudio, Allen (2008) sostiene

que las diferencias entre empresas están determinadas más por el tamaño de la empresa que por el nivel de desarrollo que posea el país en la cual se encuentran.

Este estudio concuerda con Goytizolo et al. (2017) en que la crisis económica internacional afectó las exportaciones de polos de algodón ya que el análisis histórico evidencia un declive a partir del 2012 de exportaciones a Estados Unidos, que es el principal comprador.

Se concuerda también con García (2017) en que es necesario articular cadenas de valor en el sector textil peruano. Es necesaria la integración vertical tanto hacia atrás como adelante como hacen muy pocas empresas nacionales. Se considera que la integración más necesaria es la de los proveedores de materia prima ya que esto asegura la sostenibilidad de la industria y le otorga valor agregado al producto peruano. Los actores al inicio de la cadena productiva pueden beneficiarse no solo económicamente sino también con capacitaciones técnicas (que es un beneficio estimado por ellos) según estudios de este tipo de integración en otras partes del mundo.

Actualmente existe vigencia de las ventajas comparativas en el sector confecciones de polos de algodón. En la región asiática se aprecia que países que cuentan con mayor desarrollo tecnológico están presentando incremento de sus costos de producción (generado por la mejor calificación de la mano de obra) en relación a sus vecinos. Empresas chinas están movilizándose a ubicaciones con menores costos y regulaciones. Esto, junto con órdenes desde otros países, ha permitido el surgimiento de nuevos competidores a nivel nación en la región. El mismo fenómeno se aprecia en América en donde Estados Unidos

subcontrata a empresas latinoamericanas (entre otras) para la manufactura de prendas. Las ventajas de empresas de naciones más avanzadas en distintas industrias de valor agregado se mantiene en el sector confecciones debido a su necesidad y capacidad de abastecer a grandes mercados domésticos lo que les permite usar economías de escala coincidente con la nueva teoría del comercio internacional.

La demanda de polos de algodón en Perú no posibilita a las empresas nacionales usar economías de escala por lo que se ven obligadas a buscar nuevos mercados en el extranjero. Varias de las empresas exportan en promedio a dos países extranjeros.

Uno de los resultados hallados por este estudio revela que el costo de local industrial es considerado medio-alto por 73% de las empresas encuestadas. Esto puede significar un obstáculo para lograr un precio competitivo a nivel internacional y tiene relación con el problema del centralismo ya que según el Ministerio de la Producción del Perú, aproximadamente el 70% de las empresas del sector textil se localizan en Lima lo que ocasiona alto costo del metro cuadrado de terreno en la capital. Este estudio halló además que el costo de logística de exportación es considerado alto por 39% de las empresas. Esto podría explicarse en los bajos volúmenes de exportaciones que encarecerían el costo de transporte internacional. Debemos considerar que las operaciones de transporte internacional son afectadas por las facilidades otorgadas por el gobierno que debe posibilitar la infraestructura necesaria para este tipo de servicios. El transporte es uno de los sectores de apoyo a la industria de la confección que busca la salida a mercados internacionales. De optimizarse el transporte internacional, se obtiene la mejor competitividad internacional del producto peruano. Acorde con la

teoría de las ventajas competitivas, además de articular a los sectores de apoyo con la industria, es necesaria la existencia de una demanda nacional y rivalidad entre empresas a nivel local. Respecto a esto, apreciamos que la demanda nacional de polos de algodón permite la existencia de varias empresas productoras y comercializadoras. Sin embargo, no todas las empresas están en la capacidad para exportar al extranjero pues carecen de conocimiento y capacidad productiva adecuada. El aspecto positivo de la evolución que viene presentando la demanda domestica es que ha soportado la rivalidad creciente entre empresas que se están enfocando en el diseño para satisfacer al consumidor. Este fenómeno además esta impulsando la innovación y mejora de condiciones para la inversión privada. Las empresas peruanas compiten con empresas extranjeras que han ingresado al país en los últimos años atraídas por la disponibilidad de fibras textiles y mano de obra para la confección. Esto ha permitido la subcontratación de pymes peruanas por parte de empresas de capitales extranjeros. Es conocido también que siempre ha existido oferta de prendas con precios subvaluados provenientes de Asia por lo que el gobierno peruano en coordinación con el sector privado ha identificado a las empresas infractoras y mantiene la regulación de prácticas comerciales para asegurar la competencia justa.

La amenaza de sustitución de prendas de algodón por otras fibras también ha existido desde hace muchos años en el mercado peruano. La oferta de prendas de algodón mezclado con fibras sintéticas ha ido en aumento debido a los avances tecnológicos en confecciones. Estas mezclas han permitido aminorar costos y por tanto, el precio final de las prendas ya que se utiliza menos algodón en la fabricación. El consumidor que tiene un presupuesto limitado, optará por productos de menor precio pese a su menor calidad. Ante

esta realidad, la mayoría de empresas recurren a las mezclas en las fibras para poder competir en el mercado. Sin embargo, en Perú la disponibilidad y uso histórico del algodón en la vestimenta hace difícil la entrada de sustitutos para las prendas elaboradas en base al algodón. Debido a su origen natural y capacidad de absorción de humedad, es preferido frente a otras fibras.

En el extranjero no suele contarse con algodón en abundancia. Las prendas sintéticas son más usadas en las líneas de muchas marcas. Pese a esto, la preferencia por el algodón ha mantenido su presencia a lo largo de los años por las razones antes señaladas así como sus propiedades antialérgicas. A esto debemos sumar las crecientes tendencias globales de consumo de productos naturales. Contradictoriamente, este estudio halló que sólo 19% de empresas peruanas usan algodón 100% orgánico en sus prendas. Razones que dieron para dicho hecho fue que no existe una demanda por productos totalmente orgánicos. Entonces resulta paradójico que existan empresas textiles que están usando la diferenciación en base al uso de algodón totalmente orgánico y cuentan con certificaciones de calidad internacionales. Estas empresas producen fibras textiles para venderlas a otras empresas y han incorporado el proceso de cultivo a su proceso productivo. La gran mayoría de empresas nacionales de confección de polos también buscan la diferenciación pero en base al diseño de las prendas. Gran parte de ellas cuenta con áreas de investigación y diseño e invierten en equipos con cierta periodicidad. Esta estrategia la combinan con búsqueda de liderazgo en costos. Sin embargo, debido a costos que van desde planta industrial hasta logística de exportación, no pueden consolidar dicha estrategia en el ámbito internacional.

CONCLUSIONES

- Existen elementos de la Estrategia Competitiva que afectan a la rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón. El nuevo escenario económico global y la competencia internacional han evidenciado estos factores.
- En Perú, la estrategia de Liderazgo en Costos afecta a la rentabilidad de las empresas exportadoras de polos de algodón pues existe relación entre los costos y gastos de las empresas y sus ventas.
Pese a que las empresas nacionales exportadoras de polos realizan compras consolidadas y se aprovisionan de proveedores locales, los costos de mano de obra, logística internacional y costos de local industrial no les permiten afianzar la estrategia de Liderazgo en Costos a nivel internacional.
- El énfasis en lograr mayores cantidades de prendas vendidas correspondería a seguir una estrategia de Liderazgo en Costos. Existe relación entre volumen de ventas en kilogramos a nivel nacional y ROE de empresas. Sin embargo es necesaria una buena gestión de costos y gastos ya que de lo contrario, la rentabilidad puede verse afectada. Para el caso de las ventas en valores FOB, se encuentra relación entre éste y

los ingresos por ventas de la gran empresa. En el caso de la pequeña empresa usada para este estudio, no se encontró relación directa entre las ventas nacionales en valores FOB y sus ventas. Esto indica que es la gran empresa nacional la que refleja verdaderamente la salud del subsector.

- La estrategia de Diferenciación afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas nacionales exportadoras de polos de algodón pues existe relación entre precios unitarios y exportaciones nacionales de polos de algodón. Asimismo, se halló relación entre la disponibilidad de un área de investigación y diseño y rentabilidad de la empresa así como relación entre desarrollo de una marca propia de exportación y rentabilidad de la empresa. Las empresas nacionales buscan la Diferenciación basada en la renovación de equipos, uso de tecnología, sistemas de información y calidad de producto. Sin embargo, hace falta certificaciones internacionales, asociaciones con otras empresas y marca propia.

RECOMENDACIONES

- Usar Liderazgo en Costos como estrategia competitiva requerirá usar materias primas nacionales en mayor grado. Para esto las empresas pueden integrarse verticalmente hacia atrás, promoviendo el cultivo del algodón con asociaciones de agricultores brindando recompensas económicas y capacitación. Esto también puede servir para educar acerca del cultivo del algodón orgánico y sus beneficios que a largo plazo, promoverían el consumo del mismo y sentarían las bases para el uso de una estrategia de Diferenciación
- Pese a ser uno de los costos mas importantes para las empresas nacionales de confecciones de polos, este estudio considera que no es viable reducir el costo de mano de obra sino enfocarse en costos de logística internacional y local industrial. Es de tomar en cuenta que la ventaja competitiva de mano de obra de bajo costo puede perderse en cualquier momento.

Lograr menores costos de exportación e importación requerirá mayor inversión en infraestructura portuaria. Asimismo, es necesario promover la inversión privada fuera de Lima ya que los costos de local industrial es uno de los más significativos para las empresas nacionales.

- Una estrategia de diferenciación basada en un producto diferenciado posibilita establecer un mayor precio, lo que es viable para el caso del sector confecciones peruano. Sin embargo, se requiere certificaciones internacionales que permitan garantizar el valor agregado del producto. La ausencia de marca propia es otro obstáculo que no permite diferenciarse de otros competidores internacionales. Las empresas nacionales deben buscar la estrategia de Diferenciación a través de una marca sin dejar de lado el uso de una estrategia de Liderazgo en Costos para clientes industriales ya existentes.

Debido a las tendencias mundiales de consumo de productos ecológicos, se recomienda buscar la Diferenciación con algodón orgánico para lo cual será necesario el trabajo conjunto del sector privado con ONGs para promover los beneficios medioambientales y sociales del mismo. Es necesario mantener la naturaleza orgánica del algodón y seguir un modelo de producción sostenible distinto al de Asia en donde se explota la agricultura industrial con consecuencias nefastas para el ecosistema.

- Hay varias estrategias que las empresas nacionales pequeñas pueden usar para crecer:
 - Asociarse con otra empresa e integrarse verticalmente o “virtual” - verticalmente
 - Invertir en diseño y desarrollo de productos para agregar valor. De esta forma se escapa a la sola estrategia de Liderazgo en Costos y salvaguarda a la empresa frente a variaciones del mercado
 - Una estrategia de Enfoque o nichos puede incrementar la competitividad de una empresa, al crecer el tamaño también deben crecer las ventas. Este incremento en ventas permitirá a una empresa emplear recurso humano con mayor preparación e invertir

en sofisticadas bases de datos y sistemas informáticos que puedan beneficiar a la empresa.

CAPÍTULO V

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen R. (2008). *Performance Measurement of Textile and Apparel Supply Chains in Developing Countries*. (Tesis de Doctorado) University of North Carolina, Estados Unidos
- Adler G. y Dubal R. Marzo de 2017. *Atrapado en la rutina*. Finanzas y desarrollo. Vol. 54. Número 1. p. 10. Fondo Monetario Internacional - FMI
- Álvarez M. Octubre 2017. Importancia de ROA y ROE. *Actualidad Empresarial*. N. 384. p. VII-I – VII-2. ISSN: 18109837/ 0250-7447. Latindex.
- Viguerie, Patrick, et al. *The Granularity of Growth: Smart Choices to Grow Your Business in Good Times and Bad*. Marshall Cavendish Business, 2010.
- Brigham E. y Houston Joel. (2016). *Fundamentals of Financial Management*. Concise Edition 9e. Cengage Learning.

- Czinkota M. y Ronkainen I. (2014). Marketing Internacional. Cengage Learning.
- Enciclopedia Virtual Eumed. Diccionario de economía política. Rentabilidad.
<http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/r/rentabilidad.htm>
- Enterprise Resource Planning - ERP. 2018. Investopedia, n.d (versión electrónica). <https://www.investopedia.com/terms/e/erp.asp>.
- Ercilio F. (2013). Historia de las prácticas discriminatorias en las normas laborales: el caso de la industria de la exportación no tradicional en el Perú, 1978-2010. (Tesis de Doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Feenstra R. C. y Taylor A. M. (2011). Comercio Internacional. Reverte.
- Flores, G. (2014). Modelo Empresarial Clúster En Negocios Internacionales Del Sector Exportador MYPES de Confecciones Textiles de Gamarra. Lima 2005 – 2012. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3865>.
- García-Vega, E. (2010) *Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016*. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Universidad del Pacifico. DOI RECIBIDO 10.3232/ 11.11.2010 GCG.2011.V5.N1.07. ISSN: 1988-7116. Base de datos Latindex.
- Goytizolo A., Molina E., Noriega J., y Tello N. (2017) Causas que originaron que la industria textil peruana disminuya sus volúmenes de exportación de la partida 61.09.10.00.00 hacia E.E.U.U entre los años 2011 y 2015. (Tesis de Doctorado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.
- Gutiérrez E., Lockuan A., y Ura L. (2003). Las alianzas estrategias como ventaja competitiva (Pyme: Sector Confecciones). (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias. Lima, Perú.

- Hill, C. W. (2011). *Negocios Internacionales: Competencia En el Mercado Global*. 8va. McGraw Hill
- Ingram, M. (2002). *Producing the natural fiber naturally: Technological change and the US organic cotton industry*. *Agriculture and Human values*, vol. 19, 2002, pp. 325-336
- Mercado, H., Fontalvo, T., y De la Hoz, E. (2011). *Análisis Comparativo Entre Las Cadenas Productivas Del Sector Textil-Confecciones de La Provincia de Jiangsu-China y el Departamento Del Atlántico-Colombia*. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 19 N° 3, 2011, pp. 429-441
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. Perú. Industria Textil y Confecciones. Marzo 2017.
- Muñoz. W. (2006). *Perú: Tradición Textil Y Competitividad. Internacional*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae. *Base de datos Scielo*. DOI: 10.4067/S0718-33052011000300012
- Ochoa G. (2009). *Administración Financiera*. 2da edición. México: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnica para El Análisis de Los Sectores Industriales de La Competencia*. CECSA
- Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva*. 15th ed. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V México,
- Prado A. (2010). *El financiamiento como estrategia de optimización de gestión en la mypes textil-confecciones de Gamarra*. (Tesis de Pregrado). Universidad San Martín de Porres. Lima.
- Simay, H., y Deniz, N. (2012). *Assessment of Trends in the Comparative Advantage and Competitiveness of the Turkish Textile and Clothing Industry in the Enlarged EU Market*. *FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe*, Vol. 20, No. 3, 92
- SIICEX. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. <http://siicex.gob.pe>

SUNAT. “Búsqueda Comercio Exterior.” Accessed December 12, 2016.
http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_comercio_exterior.html

Suiter C. (2016). *Competititon in the Post MFA World: Global Apparel Industry Reorganization and Quality Diferentiation*. (Tesis de Maestría). University of Nebraska at Omaha. Estados Unidos

“Sector Textil-Confecciones: ¿podrá Levantarse Este Año? | Semana Económica.” Accessed December 12, 2016.
<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/industria/155421-sector-textil-confecciones-podra-levantarse-este-ano/>.

Trademap. Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2016 Producto: 6109 T-shirts y camisetas, de punto.
https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|||||6109|||4|1|1|2|1|1|2|1|1

TechTarget. “Datamining”.
<https://searchsqlserver.techtarget.com/definition/data-mining>

Viñolas P. y Adsera X. (2003). *Principios de Valoración de Empresas*. Lima. Ediciones Deusto. Bilbao, España.

Walsh, E. (2008). *The Outsourcing of Apparel and Textiles: Manufacturing Site selection*. (Tesis de Maestría). University of North Carolina at Greensboro

CAPÍTULO VI

6. ANEXOS

Matriz de Operacionalización

“Elementos de la Estrategia Competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón”

Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas de Investigación	Informantes	Instrumentos Recolección Información
X: Estrategia Competitiva	1.Liderazgo en Costos	X1.1:Interrelaciones	X1.1.1. ¿Para desarrollar sus distintos productos, consolida las compras?	Empresarios	Encuesta
		X1.2:Factores externos	X1.2.1. ¿Cuál es el grado de dependencia de proveedores extranjeros?	Empresarios	Encuesta
			X1.2.2.De acuerdo a su experiencia, califique sus costos.	Empresarios	Encuesta
	2. Diferenciación	X2.1:Tecnología	X2.1. En los últimos 5 años, la empresa ha adquirido maquinaria:	Empresarios	Encuesta
		X2.2:Sistemas de Información	X2.2. ¿Qué software(s) de manejo de la información se utiliza(n)? (Marcar todos los que utilice)	Empresarios	Encuesta
		X2.3:Investigación y diseño	X2.3. ¿Posee la empresa un área de investigación y diseño?	Empresarios	Encuesta
		X2.4:Calidad	X2.4.1. ¿Qué certificación(es) posee la empresa?	Empresarios	Encuesta
			X2.4.2.Para competir en el mundo, ¿qué cree que su empresa hace mejor que otras?	Empresarios	Encuesta
		X2.5:Asociatividad	X2.5. ¿Forma parte de una asociación o consorcio con una o varias empresas?	Empresarios	Encuesta
		X2.6:Tiempo de entrega	X2.6. ¿A su criterio, la empresa utiliza la estrategia de distribución más rápida del mercado?	Empresarios	Encuesta
		X2.7:Practicas medioambientalmente sostenibles	X2.7.1. ¿Es su producto elaborado con algodón orgánico?	Empresarios	Encuesta
X2.7.2. ¿Es su producto elaborado con 100% algodón orgánico?	Empresarios		Encuesta		
		X2.1. ¿A cuántas cuentas internacionales acierte por año la empresa? (incluidas en			

Y1:Crecimiento	Y1.1: Exportaciones de polos de algodón	Y1.1. ¿Cómo ha sido la evolución de exportaciones de polos de algodón en los últimos 5 años?	SIICEX, SUNAT	Análisis documental
	Y1.2: Precios de polos de algodón	Y1.2. ¿Cómo ha sido la evolución del precio unitario de polos de algodón en los últimos 5 años?	SIICEX, SUNAT	Análisis documental
	Y1.3: Participación de exportación de polos en exportaciones del subsector confecciones	Y1.3. ¿Cómo ha sido la evolución de la participación de la exportación de polos de algodón en el sector confecciones?	SIICEX, SUNAT	Análisis Documental
Y2:Rentabilidad	Y2.1:Rentabilidad de empresas exportadoras de polos de algodón	Y2.1. ¿Cuál es la rentabilidad de las empresas exportadoras de polos de algodón?	BVL, Fuentes primarias	Análisis Documental
	Y2.2: Ingresos por ventas de la empresas peruanas exportadoras de polos de algodón	Y2.2. ¿Cuál es el ingreso por ventas de las empresas exportadoras de polos de algodón?		

Elaboración: propia

Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
General	General	General	Independientes			Tipo
¿ La Estrategia Competitiva afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón?	Identificar los elementos de la Estrategia Competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón	La falta de Estrategia Competitiva afecta negativamente a la rentabilidad y crecimiento de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.	Estrategia Competitiva	Liderazgo en Costos	Interrelaciones	Encuestas
					Factores externos	
					Correlación entre Exportaciones en valor FOB y ventas de empresas	Análisis documental
					Correlación entre Exportaciones en kg. y ROE de empresas	Análisis documental
				Diferenciación	Tecnología	Encuestas
					Sistemas de Información	
					Investigación y diseño	
					Calidad	
					Asociatividad	
					Tiempo de entrega	
Prácticas medioambientalmente sostenibles						
Inteligencia comercial						
Marca propia						
Correlación precio por kg. y exportaciones en valor FOB	Análisis documental					

			Dependiente			
			Crecimiento de las empresas exportadoras de polos de algodón	Análisis histórico de exportación de polos de algodón	Análisis documental	
				Variación en el número de empresas exportadoras de polos de algodón		
				Porcentaje de participación de exportaciones de polos de algodón en las exportaciones del subsector confecciones		
			Rentabilidad de empresas exportadoras de polos de algodón	Ventas de empresas exportadoras de polos de algodón	Análisis documental	
				Costos y Gastos de empresas exportadoras de polos de algodón		
				Margen Neto de empresas exportadoras de polos de algodón		
				ROA de empresas exportadoras de polos de algodón		
			ROE de empresas exportadoras de polos de algodón			
Específico	Específico	Específico	Independientes			
¿La estrategia de Liderazgo en costos afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón?	Especificar el efecto de la estrategia de Liderazgo en Costos en el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón	La estrategia de Liderazgo en Costos afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón	Liderazgo en Costos			
Específico	Específico	Específico	Independientes			
¿La estrategia de Diferenciación afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas exportadoras peruanas de polos de algodón?	Determinar el efecto de la estrategia de Diferenciación en el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón	La estrategia de Diferenciación afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón	Estrategia de Diferenciación			

Encuesta a empresarios

Interrelaciones

1. ¿Para desarrollar sus distintos productos, consolida las compras?	Si	No

Factores externos

2. ¿Cuál es el grado de dependencia de proveedores extranjeros?	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
3. De acuerdo a su experiencia, califique sus costos. Mano de obra Logística de exportación Logística de importación Local Industrial	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Tecnología

4. En los últimos 5 años, la empresa ha adquirido maquinaria:	Cada año	Cada 4 a años	No adquirió

Sistemas de Información

5. ¿Qué software(s) de manejo de la información se utiliza(n)?	SCM	ERP	Datamining	CRM	Otro	Ninguno

Investigación y desarrollo

6. ¿Posee la empresa un área de investigación y diseño?	Si	No

Calidad

7. ¿Qué certificación(es) posee la empresa?

8. Para competir en el mundo, ¿qué cree que su empresa hace mejor que otras?
--

Asociatividad

9. ¿Forma parte de una asociación o consorcio con una o varias empresas textiles?	Si	No

Tiempo de entrega

10. ¿A su criterio, la empresa utiliza la estrategia de distribución más rápida del mercado?	Si	No

Practicas medioambientalmente sostenibles

11. ¿Es su producto elaborado con algodón orgánico?	Si	No
12. ¿Es su producto elaborado con 100% algodón orgánico?	Si	No

Inteligencia comercial

13. ¿A cuántos eventos internacionales asiste por año la empresa? (incluidos en el Perú)	0	1	2	3	4 a más
--	---	---	---	---	---------

Marca propia

14. ¿La empresa tiene o está desarrollando una marca propia de exportación?(polos)	Si	No
15. ¿Cree Ud. que la marca propia contribuye a la rentabilidad de la empresa?		