



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

La capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como variables que han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 – 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES

Herrera Gomez, Shirley Estefany (0000-0001-8888-1268)

Huamaní Berrio, Mayra Alejandra (0000-0002-7445-5433)

ASESOR

Portugal Velarde, Manuel Pio (0000-0002-4548-3582)

Lima, 12 de Agosto de 2021

DEDICATORIA

“Dedico esta investigación a mis padres quienes se esforzaron por darme la mejor educación, siendo parte fundamental en este paso profesional, a mi abuela, a mi hermana y a mis tías, por motivarme siempre a seguir luchando por mis sueños y metas.”

Shirley Herrera

“Dedico esta investigación a mis padres, por siempre apoyarme en mis decisiones tanto personales como profesionales y a mi hermana por acompañarme a lo largo de este camino, además de siempre motivarme para alcanzar mis metas, sin importar lo difícil que estas parezcan.”

Mayra Huamani

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme permitido conocer a mi amiga y compañera de tesis Mayra Huamaní por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional, además de haber tenido salud al desarrollar esta investigación. En segundo lugar, quiero agradecer a los representantes de las distintas instituciones y empresas que nos brindaron información, conocimiento y apoyo en el desarrollo del presente trabajo. En tercer lugar, a nuestro asesor Pio Portugal, por su compromiso, apoyo, comentarios y recomendaciones durante todo el proceso, ya que no hubiera sido posible finalizarlo sin su ayuda.

Shirley Herrera

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme estar aquí y por darme la fuerza cada día para seguir adelante; en segundo lugar, a mi amiga y compañera en este trabajo Shirley Herrera por su comprensión y apoyo, además de su paciencia para conmigo, sin ella esta investigación no hubiera podido ser posible. Además, doy gracias a nuestro asesor el profesor Pio Portugal, por su dedicación y compromiso como nuestro asesor, sin sus recomendaciones y comentarios este trabajo no se hubiera logrado concluir y finalmente a todos aquellos que nos brindaron un poco de su tiempo para la realización de las entrevistas.

Mayra Huamani

RESUMEN

Las principales empresas exportadoras del subsector prendas de vestir del Perú, se encuentran concentradas en la región de Lima (80%), cabe señalar que son principalmente tomadoras de pedido de clientes extranjeros. Además, se logró determinar que durante el periodo del 2015 – 2019, las exportaciones peruanas presentaron el mismo comportamiento que el subsector tuvo a nivel mundial, pero en cuanto al desenvolvimiento de la región Lima, se puede apreciar un comportamiento diferente. Por ello, es necesario identificar las variables que han generado dicho comportamiento. En ese sentido, el objetivo de la investigación es determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

La presente tesis se realizó bajo un enfoque cualitativo, avalada por las entrevistas realizadas a las principales empresas que conforman el subsector estudiado, además de expertos tanto de entidades públicas como privadas, esto con la finalidad de obtener información que aporte a la investigación.

En base a los resultados obtenidos, se validó que la capacidad financiera y el capital humano influyeron de forma determinante en el desempeño exportador de las empresas del subsector, mientras la variable gestión de la innovación, solo fue validada parcialmente. Finalmente, se brindará las recomendaciones a futuros investigadores que deseen ahondar en este subsector, así como a las empresas que lo conforman y al estado.

Palabras clave: Internacionalización; prendas de vestir; desempeño exportador; innovación; capital humano; capacidad financiera.

ABSTRACT

The main exporting companies of the Peruvian clothing subsector are concentrated in Lima region (80%), it should be noted that they are mainly order takers from foreign clients. In addition, it was possible to determine that during the period of 2015 - 2019, Peruvian exports presented the same behavior that the subsector had worldwide, but regarding the development of the Lima region, a different one can be seen. Therefore, it is necessary to identify the variables that have generated that behavior. In this sense, the objective of the research is to determine if financial capacity, innovation management and human capital influence the export performance of companies in the Lima clothing subsector between the period 2015 - 2019.

This thesis was carried out under a qualitative approach, supported by the interviews carried out with the main companies that make up the studied subsector, as well as experts from public and private entities, this in order to obtain information that contributes to the research.

Based on the results obtained, it was validated that financial capacity and human capital had a decisive influence on the export performance of the companies in the subsector, while the innovation management variable was only partially validated. Finally, recommendations will be provided to future researchers who wish to delve into this subsector, as well as the companies that comprise it and the state.

Keywords: Internationalization; clothing; export performance; innovation; human capital; financial capacity.

INDICE

Introducción	12
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	15
1.1 Marco conceptual	15
1.1.1 Definición de términos clave	15
1.1.1.1. Sector industrial textil y confecciones	15
1.1.1.3. Gestión	16
1.1.1.4. Internacionalización	16
1.1.1.5. Exportación	16
1.1.1.6. Innovación tecnológica	17
1.1.1.7. Administración del talento	17
1.1.1.8. Sostenibilidad	17
1.2 Antecedentes de la investigación	18
1.2.1 Antecedentes Nacionales	18
1.2.2 Antecedentes Internacionales	31
1.3 Bases Teóricas	65
1.3.2 El modelo Uppsala – Escuela nórdica	66
1.3.3 Ventaja Absoluta	68
1.3.4 Ventaja Comparativa	69
1.3.5 El modelo de innovación	70
1.3.6 Teoría de redes	70
1.4 Normativa relacionada	71
1.5 Análisis del sector/producto (mundial/regional /local)	72
CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN	81
2.1 Realidad Problemática	81
2.2 Formulación del Problema	91
2.2.1 Problema Principal	92

2.2.2 Problemas Específicos.....	92
2.3. Objetivos.....	93
2.3.1 Objetivo Principal	93
2.3.2 Objetivos Específicos.....	93
2.4 Hipótesis	94
2.4.1 Hipótesis Principal	94
2.4.2 Hipótesis Específicos	94
2.5 Justificación de la investigación	94
2.5.1 Justificación metodológica.....	95
2.5.2 Justificación teórica.....	95
2.5.3 Justificación práctica	97
2.5.4 Justificación temporal y geográfica.....	98
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO	99
3.1 Enfoque de la investigación.....	99
3.1.1 Alcance de la investigación.....	100
3.1.2 Diseño de la investigación	101
3.1.3 Limitaciones de la investigación	102
3.2 Operacionalización de las categorías	103
3.2.1 Descripción y sustento de las categorías a analizar.....	103
3.2.2 Definiciones conceptuales de categorías y subcategorías	104
3.3 Proceso de muestreo: Tamaño y selección de la muestra.....	106
3.3.1 Población de estudio.....	106
3.3.2 Tamaño y selección de la Muestra	107
3.4 Mapeo de actores clave (MAC).....	111
3.5 Instrumentación	113
3.5.1 Técnica de recolección de datos: Investigación Cualitativa.....	113

3.5.2 Técnica de recolección y forma de procesamientos de los datos.....	114
3.5.3 Confiabilidad del instrumento cualitativo.....	118
3.6 Aspectos éticos de la investigación.....	119
CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	120
4.1 Desarrollo Cualitativo.....	120
4.1.1 Perfil de los entrevistados.....	120
4.1.2 Análisis y resultados de las entrevistas.....	122
4.1.2.1. Análisis de Objetivo Específico N° 01: Determinar si la capacidad financiera influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.....	129
4.1.2.1.1 Análisis de subcategoría 1: Educación financiera.....	130
4.1.2.1.2 Análisis de subcategoría 2: Acceso al financiamiento.....	134
4.1.2.2. Análisis de Objetivo Específico N° 02: Determinar si la gestión de innovación influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.....	140
4.1.2.2.1 Análisis de subcategoría 3: Innovación en procesos productivos.....	141
4.1.2.2.2 Análisis de subcategoría 4: Innovación organizacional.....	144
4.1.2.2.3 Análisis de subcategoría 5: Innovación de diseño.....	148
4.1.2.3. Análisis de Objetivo Específico N° 03: Determinar si el capital humano influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.....	153
4.1.2.3.1 Análisis de subcategoría 6: Capacidad de Gerencia.....	154
4.1.2.3.2 Análisis de subcategoría 7: Administración del talento.....	156
4.1.3 Hallazgos de la investigación.....	161
4.1.3.1. Análisis de subcategoría 8: Sostenibilidad.....	162
4.1.3.2. Análisis de subcategoría 9: Certificaciones.....	166
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	169
Bibliografía.....	178

ANEXOS	197
• Ficha de Entrevistas - Expertos	205
• Ficha de Entrevistas - Empresas.....	209
• Transcripción de las entrevistas a especialistas.....	216
• Transcripción de las entrevistas a empresas.....	312
• Solicitud de carta para entrevistas	369

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Antecedentes nacionales.....	27
<i>Tabla 2</i> Antecedentes regionales	53
<i>Tabla 3</i> Antecedentes internacionales	60
<i>Tabla 4</i> Exportaciones mundiales del subsector prendas de vestir en relación con las exportaciones mundiales de mercancías expresados en millones de USD durante el periodo 2015 – 2019.....	73
<i>Tabla 5</i> Top 10 de los países exportadores en el mundo del sector prendas de vestir expresado en millones de USD durante el periodo 2015 – 2019	74
<i>Tabla 6</i> Top 10 de los países importadores en el mundo del sector prendas de vestir expresado en millones de USD durante el periodo 2015 – 2019.....	77
<i>Tabla 7</i> Partidas arancelarias más exportadas por las 28 empresas del subsector prendas de vestir de Lima en el año 2019.....	79
<i>Tabla 8</i> Comparativo de las importaciones mundiales con las exportaciones de Perú y Lima del subsector prendas de vestir expresado en millones de dólares en el periodo 2015 – 2019	82
<i>Tabla 9</i> Exportaciones en Valor Fob del sector prendas de vestir del Perú vs Lima expresados en millones USD durante el periodo 2015 - 2019	87
<i>Tabla 10</i> Variación FOB (US\$) según partidas arancelarias en el subsector prendas de vestir del Perú de los años 2018 y 2019.....	90
<i>Tabla 11</i> Listado de empresas exportadoras del subsector prendas de vestir de Lima en el año 2019.....	108
<i>Tabla 12</i> Información de empresas entrevistadas del subsector prendas de vestir.....	110
<i>Tabla 13</i> Mapeo de Actores Clave.....	112
<i>Tabla 14</i> Perfil profesional de expertos entrevistados.....	121
<i>Tabla 15</i> Perfil profesional de empresas entrevistados.....	122

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Comparativo de las importaciones mundiales (USD FOB miles de millones) y las exportaciones de Perú y Lima (%) en el sector Prendas de Vestir en el periodo 2015-2019	83
Figura 2 Balanza Comercial del Perú en el subsector Prendas de Vestir durante los años 2015 – 2019 (Millones de US\$ FOB)	88
Figura 3 Porcentaje de antecedente recolectados	100
Figura 4 Proceso Metodológico	117
Figura 5. Gráfico de red de categorías influyentes en el desempeño exportador y nuevos hallazgos.	127
Figura 6 Gráfico de red de Capacidad Financiera.	129
Figura 7. Gráfico de red de subcategoría “Educación financiera”.	130
Figura 8. Gráfico de red de subcategoría “Acceso al Financiamiento”	134
Figura 9. Gráfico de red de Gestión de la Innovación	140
Figura 10. Gráfico de red de la subcategoría “Innovación en procesos productivos”	141
Figura 11. Gráfica de red de la subcategoría “Innovación Organizacional”.	144
Figura 12. Gráfica de red de la subcategoría “Innovación de Diseño”	148
Figura 13. Gráfico de red de Capital Humano	153
Figura 14. Gráfico de red de la subcategoría “Capacidad de Gerencia”.	154
Figura 15. Gráfico de red de la subcategoría “Administración del Talento”.	156
Figura 16. Gráfico de red de Nuevos hallazgos	161
Figura 17. Gráfico de red de nuevo hallazgo “Sostenibilidad”.	162
Figura 18. Gráfica de red de nuevo hallazgo “Certificaciones”.	166

INDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1</i> Comportamiento de los subsectores del sector No Tradicional en el año 2019 expresados en millones de USD.....	197
<i>Anexo 2</i> Top 5 de países destino de las exportaciones del subsector prendas de vestir en Lima en el periodo 2015 -2019	198
<i>Anexo 3</i> Empresas exportadoras que representan el 70% de participación acumulada en el subsector prendas de vestir en el periodo 2015 - 2019	199
<i>Anexo 4</i> Matriz de Consistencia.....	201
<i>Anexo 5</i> Matriz de Categorización.....	203

INDICE DE ABREVIATURAS

ADEX: Asociación de Exportadores

ASODEX: Asociación de Exportadores del Emporio de Gamarra

BASC: Business Alliance for Secure Commerce

CCL: Cámara de Comercio de Lima

COMEXPERU: Sociedad de Comercio Exterior del Perú

COMPYMEP: Corporación de Pymes del Perú

CUC: Universidad de la Costa

EUSTAT: Instituto Vasco de Estadística

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FOB: Free on Board

I+D: Investigación y Desarrollo

INACAL: Instituto Nacional de Calidad

ISO 14001: Sistema de Gestión de Medioambiental

ISO 45001: Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo

ISO 9001: Sistema de Gestión de Calidad

ISO IEC 27001: Sistema de Gestión de la Seguridad

ISO: International Organization for Standardization

ISOTC: International Organization for Standardization Technical Committees

KIKI: Knowledge sharing in collaboration, Identification of the service field, Knowledge creation for the new service idea, Implementation of the new service idea

MAC: Mapeo de Actores Clave

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

MYPES: Medianas y pequeñas empresas

OCER: Oficina Comercial de Exportación Regional

OMC: Organización Mundial del Comercio

PEA: Población Económicamente Activa

PRODUCE: Ministerio de la Producción

PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú

SECI: Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización

SNI: Sociedad Nacional de Industrias

TIC: Tecnologías de la Información y de la Comunicación

UNSM: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

UPC: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

USIL: Universidad San Ignacio de Loyola

Introducción

Hasta la década de los 90 la economía peruana estaba sumida en el proteccionismo, lo que generó que sus exportaciones se mantuviera en niveles bajos, centradas principalmente en productos primarios, es así como los beneficios comerciales no aportaban al desarrollo económico y social del país, en vista de esta situación el Perú inicio su proceso de reformas comerciales, convirtiéndolo en parte esencial de su agenda de desarrollo, con la finalidad de impulsar la competitividad.

Es así como, el comercio exterior, desde hace más de una década, se ha convertido en uno de los principales motores de la economía en el Perú. Esto principalmente debido a que el Estado ha invertido en lo que se conoce como una política comercial, que busca incentivar el crecimiento del comercio, así como un desarrollo sustentable del mismo, cabe señalar que esto repercute directamente en la economía nacional y a su vez genera una gran variedad de beneficios no solo para el Estado sino que también para las empresas y la población, entre los que destaca la creación de empleo, reducción de costos de producción y mejoras en la competitividad.

En la actualidad, el comercio peruano está conformado por diversos sectores tanto tradicionales como no tradicionales, en este segundo grupo destaca el sector textil y de confecciones, el cual representa una de las principales actividades no extractivas a nivel nacional, proveyendo un porcentaje significativo del PBI, además de ser una fuente de empleo, esto debido también a su encadenamiento con otros sectores, lo que genera que permita emplear a una gran cantidad de personas de manera formal, permitiendo obtener un mejor estilo de vida, lo que influye de forma positiva en la economía nacional.

Dentro de este sector se encuentra el subsector prendas de vestir el cual es un fuerte componente de la demanda externa, pero se debe de considerar que las principales empresas que lo conforman son, en su gran mayoría, tomadoras de pedido, por lo que el Perú se ha posicionado como una fábrica mundial que destaca por la calidad de sus prendas, pero no logra competir con depredadores agresivos como son países como China, Bangladesh y Vietnam, quienes manejan una estructura de costos mucho más eficiente que la que se usa en el Perú.

Si bien es cierto las principales empresas de prendas de vestir del Perú han logrado mantenerse en su posición durante años, debido a los esfuerzos colocados en el mejoramiento de sus procesos y negociaciones efectivas, así como el aprovechamiento de las políticas

comerciales que les permitió ingresar a más países, durante el periodo del 2015 al 2019. Mientras la

demanda mundial y las exportaciones peruanas se comportaban de forma idéntica, se detectó que las empresas correspondientes a este subsector y ubicadas en la región de Lima presentaban un desenvolvimiento distinto.

El presente trabajo se dividirá en cinco capítulos, los que contiene información fidedigna y relevante con respecto al subsector estudiado, así como a las empresas que lo conforman y las categorías que afectaron su desempeño exportador.

En el capítulo I, se analizará los antecedentes tanto nacionales, regionales e internacionales con la finalidad de relacionarlos con el tema a investigar y obtener más información de estudios anteriores. Además, se definirán los términos claves que permitan un mejor entendimiento del trabajo. A su vez, se plantearán las bases teóricas relacionadas a la internacionalización de las empresas del subsector, esto con el fin de comprender mejor su aplicación en este campo.

Cabe señalar que en este capítulo se ahondará en la normativa requerida por el estado peruano para la exportación de los productos, prendas de vestir. Adicionalmente, se realizará un análisis del sector, para entender su comportamiento a lo largo del tiempo y su estado en el periodo estudiado.

En el capítulo II, se expondrá la realidad problemática, es decir una recopilación de información esencial para entender el subsector en el mundo y el Perú y, a su vez se definirá de forma clara el problema a investigar, así como el objetivo principal y específicos del trabajo. También, se presentarán las hipótesis planteadas para explicar el problema encontrado, además de la justificación de la investigación. Es decir, el capítulo mencionado permitirá comprender el porqué del tema escogido, así como de las interrogantes a resolver con los resultados de la investigación.

En el capítulo III, se presentará el enfoque metodológico utilizado para el trabajo, así como las categorías analizadas con sus respectivas definiciones para un mejor entendimiento del tema, a su vez se definirá la población de estudio junto con el tamaño de la muestra y el mapeo de actores claves (MAC) involucrados en la investigación. Adicional a lo antes mencionado se definirá el instrumento a utilizar para la recolección de datos, así como la técnica a aplicar y su confiabilidad, además se expondrán los aspectos éticos de la investigación. Es decir, este capítulo explica a detalle cuales son las categorías que se están

estudiando, así como las personas que están involucradas, aquellas que se requieren para sustentar la validez de la investigación y el instrumento que se usará para la obtención de la información.

En el capítulo IV, se desarrollará el enfoque escogido, así como el perfil de los entrevistados y el análisis a profundidad de las categorías investigadas. Posteriormente, con la información obtenida de las entrevistas realizadas y de la literatura seleccionada, se hará uso del programa Atlas. Ti, 9 con la finalidad de apreciar con claridad la relación de las respuestas obtenidas con las categorías establecidas, además de permitir el extraer aquellos nuevos hallazgos obtenidos y permitir su correcta clasificación, se podría decir que este capítulo es esencial para la sustentación de la investigación.

Finalmente, en el capítulo V, se presentarán las conclusiones en base a la información recolectada y analizada, esto con respecto a cada categoría propuesta y a los nuevos hallazgos, a su vez se brindará las recomendaciones a las empresas, así como a los próximos investigadores, que busquen profundizar en este tema.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

En el primer capítulo, se definirán algunos conceptos claves para un mejor entendimiento del tema a investigar. También, se identificarán los antecedentes internacionales regional y nacionales que tengan relación con el presente estudio. Además, se analizará información cuantitativa y cualitativa de fuente internacionales y nacionales que permite un mejor entendimiento del comportamiento de las exportaciones del sector estudiado. Por último, se ahondará en la normativa requerida por el estado peruano para la exportación de productos del sector prendas de vestir.

1.1 Marco conceptual

1.1.1 Definición de términos clave

A continuación, se menciona los términos relevantes para la investigación, estos permiten un mejor entendimiento de esta. Estas son sector textil, prendas de vestir, gestión, internacionalización y exportación.

1.1.1.1.Sector industrial textil y confecciones

Según el Ministerio de Producción (PRODUCE, 2015), se basa en la elaboración de productos textiles, tales como las telas e hilados, a su vez se encuentra fuertemente relacionado con la elaboración de prendas de vestir, es por ello por lo que ambas actividades se pueden agrupar en un único sector. La relevancia de este sector se debe a su importancia para el crecimiento de la economía nacional, esto debido a sus múltiples características, entre las que destaca su encadenamiento a otras industrias, el uso de materias primas de origen nacional, uso intensivo de mano de obra y fuente de exportaciones.

1.1.1.2.Prendas de vestir

Según la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo (PROMPERU ,2019), se define como prenda de vestir a cualquier pieza cuya finalidad sea la de cubrir, proteger o proporcionar comodidad al usuario.

1.1.1.3.Gestión

Según Murray (2002), se define como la actividad que se basa en dirigir, obtener y asignar recursos para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se basa en la interacción de todas las áreas de la organización, implica el observar y evaluar las metas con respecto a los recursos utilizados. Por otro lado, se le puede definir como la herramienta que engloba las fases de la administración, siendo esta un elemento con desarrollo propio.

1.1.1.4.Internacionalización

Según Rodenes, Rueda & Valero (2016) es la decisión estratégica que toman las organizaciones y en base a las disposiciones y las políticas gubernamentales, seleccionan la modalidad que mejor se ajuste a sus necesidades, generando así una decisión estratégica. Además, según Villareal (2015), se puede definir como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación. Se basa en un proceso evolutivo y dinámico, que afecta las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa.

1.1.1.5.Exportación

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2021), la exportación es el régimen aduanero que permite la salida de mercadería nacional o nacionalizada para su uso o consumo definitivo en el exterior. Además, según Castro (2020), esta se refiere a una actividad comercial legal, a través de la cual un producto o servicio se comercializa en el exterior, ya sea para usar o consumir.

1.1.1.6. Innovación tecnológica

Según Dickson (1977), la innovación tecnológica consiste en indicar que su intención más importante es aumentar el rendimiento de la producción industrial, esto con el fin de maximizar la producción. Adicionalmente, para Schumpeter (citado en Benavides, 2004), es un proceso en el que se pone en práctica nuevas combinaciones entre materiales y fuerzas. De estas combinaciones pueden surgir nuevos bienes o el mejoramiento de su calidad, nuevos métodos de producción y nuevos mercados.

1.1.1.7. Administración del talento

Según Pietro (2013), es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de las capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y a futuro.

1.1.1.8. Sostenibilidad

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1987), la define como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. Además, según Sarta (2018), le adiciona a la previa definición que para su cumplimiento se requerirá una redistribución equitativa de los recursos, mayores niveles de productividad y un cambio sustancial a nivel tecnológico, con la implantación de tecnologías limpias en los diversos sectores económicos, sin explotar en exceso los recursos naturales y sin afectar el medio ambiente o afectándolo de manera moderada, manejable.

1.2 Antecedentes de la investigación

Con el fin de definir la perspectiva teórica se debe realizar la revisión de conceptos, teorías y estudios anteriores realizados, a su vez se debe de obtener antecedentes que aporten al texto, según Hernández (citado en Arbaiza, 2014). A su vez Aranda (2006), nos señala que la revisión de la literatura es un proceso que comienza desde la identificación, selección, análisis crítico, hasta la descripción, escrita de la información que se tiene del tema de interés. Es así como, Stragor (2011) nos indica que, la revisión la literatura nos va a permitir ahorrar tiempo, ya que, al analizar la información obtenida, nos permite apreciar como otros autores han medido las variables y su elección de diseño de estudio. A su vez creando la necesidad de mantener la mente abierta con la finalidad de modificar o replantear estas ideas originales en nuestra propia investigación.

Es por ello por lo que a continuación se detallara los antecedentes encontrados tanto a nivel nacional e internacional que respaldan nuestra investigación.

1.2.1 Antecedentes Nacionales

Según Briones, Medina & Marinelli (2020), en su tesis titulada “*Transformación 4.0 en el sector Textil-Confecciones: caso Confecciones Polcyr S.R.L. y Textil del Valle S.A.*” para obtener el título de Licenciada en Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), tiene como objetivo, identificar la ruta estratégica de una empresa del sector textil, con la finalidad de implementar la Industria 4.0. en base a las características que propone este nuevo paradigma, en conjunto con los principios y tecnologías que lo conforman.

La presente investigación cuenta con un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso de tipo caso múltiple de sentido incrustado y un modelo de preparación propuesto por Lichtblau et al. (como se citó en Briones, Medina & Marinelli, 2020). Se ha definido como los factores críticos en primer lugar a la estrategia organizacional, la Industria 4.0 no solo se encuentra relacionada con tecnología de producción, se ha de considerar todos los aspectos que

caracterizan a las organizaciones. En segundo lugar, el nivel de digitalización de la organización, es decir de los activos, maquinas, sistemas y procesos internos, se debe de equipar sensores que permitan detectar los parámetros de relevancia, obteniendo datos que permitan la automatización de las decisiones. En tercer lugar, el grado de digitalización de la cadena de suministros, este debe de ser un sistema completamente integrado donde la información es compartida entre todos los actores, haciendo uso de la información en tiempo real. En cuarto lugar, adaptabilidad de los empleados con la Industria 4.0 estos con el fin de poder ser parte de la esta revolución deben de ser capacitados con la finalidad de cumplir las nuevas funciones, además de adquirir un rol de control y monitoreo, a su vez cabe señalar que los colaboradores deberán de desarrollar nuevas habilidades en línea con la innovación. Por último, productos, servicios y fabrica inteligente, este factor se compone de la capacidad de inteligencia, que poseen los productos, los servicios y las fábricas, con la finalidad de obtener una mayor personalización.

Se tomo dos empresas con diferentes características, con la finalidad de poder comparar las respuestas obtenidas, a su vez se hizo uso de registros y entrevistas, con la finalidad de analizar los datos obtenidos los autores hicieron uso de una estrategia específica, este análisis se desarrolló de manera paralela a la obtención de datos.

Se concluyo que, los factores seleccionados afectan de manera directa a la implementación de la Industria 4.0 en el sector textil, a su vez se determinó que las características actuales de la industria textil peruana cuentan con una influencia mínima de productos inteligentes, puesto que la fabricación presenta un escaso desarrollo. La relevancia de este antecedente se basa en la visión ofrecida del sector con respecto a la nueva revolución, la Industria 4.0, en el Perú, directamente en la región de Lima.

Además, según Abele & Bernal (2018) en su tesis *“Capacidad de Innovación en Procesos a partir del Intercambio de Conocimiento: Caso de una Empresa del Sector Textil-*

Confecciones” para obtener el título de Licenciado en Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), tiene como objetivo, analizar los factores individuales y organizacionales en los procesos de intercambio de conocimiento en el área productiva de una empresa del sector textil-confecciones.

La presente investigación es de enfoque mixto, de tipo transversal correlacional-casual. Se ha definido como factores a la gestión estratégica, instrumento que establece el rumbo de la organización, coordina los esfuerzos y actividades hacia un mismo fin. El proceso estratégico, se divide en tres partes, formulación, implementación y evaluación, estos se desarrollan en tres niveles, directivos, unidad de negocios estratégicos y funcional. Motivando a la organización a ser más competitiva e integrada. El formular la estrategia es fundamental para el desarrollo de los objetivos, pero la organización debe procurar que esta sea competitiva, es por ello por lo que la estrategia y la ventaja competitiva se complementan, siendo la calidad el eje principal. En segundo lugar, la innovación, cuyo objetivo es mejorar el rendimiento desde una perspectiva de incremento de rendimiento o reducción de costos. Esta se clasifica según grado de novedad y naturaleza, a su vez esta puede surgir en base a diversos factores que impulsan su desarrollo tales como, ambientales y organizacionales. Por último, la gestión del conocimiento, la cual es crucial para el desarrollo de la organización, puesto que la creación, el desarrollo y la difusión del conocimiento permiten desarrollar la competitividad de la empresa. Esta agrupa un conjunto de procesos sistemáticos, mediante el cual se identifica, capta, procesa, comparte y se hace uso del conocimiento para brindar valor.

Con el fin de obtener información se recurrió a entrevistas a los integrantes de la empresa estudiada, además de organizaciones vinculadas, además de la observación directa, y encuestas.

Se concluye que, existe influencia de los factores individuales y factores organizacionales en el proceso de intercambio de conocimiento, a su vez esto incrementa la

capacidad de innovación. Este antecedente es relevante, puesto que ofrece una amplia variedad de definiciones de la variable innovación y su relación con la organización

Por otro lado, según Ramírez & Reyes (2019) en su tesis titulada *“Impacto de la Innovación Tecnológica y no Tecnológica en el Desempeño Organizacional de MYPES de Confecciones de Gamarra 2019”* para optar por el grado de licenciado en Administración de la Universidad San Ignacio de Loyola, tiene como objetivo determinar el cómo las empresas MYPES de confección de Gamarra utilizan los distintos modelos o tipos de innovación no tecnológica y tecnológica para incrementar su desempeño, el cual le genera un incremento económico.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, del tipo correlacional, con un diseño No Experimental y Transversal Correlacional. Se uso cuestionarios como instrumento de recolección de datos, con preguntas estandarizadas. Se definió como variable independiente a la Innovación no Tecnológica, con las dimensiones innovación de marketing, innovación organizativa, a su vez se tienen la variable independiente a la innovación tecnológica, con las dimensiones, innovación del producto e innovación de procesos. Por otro lado, la variable dependiente es el desempeño organizacional. Se considero como muestra a 353 administradores de las MYPES de confecciones del emporio de Gamarra, para recabar la información se hizo uso de cuestionarios de innovación no tecnológica y tecnológica, conformada por 14 preguntas en escala de Likert.

Se concluyo que, la innovación tecnológica, no tecnológica, la innovación en marketing, la innovación organizativa, la innovación de producto y la innovación en los procesos, son clave para el desempeño organizacional y el crecimiento de las empresas, Es así como se puede validar la relación positiva entre estas variables.

Esta tesis aporta a nuestra investigación, la conformidad en la relación entre las variables que afectan al sector textil. A su vez al ser del 2019 nos brinda una imagen más reciente de la industria.

Adicionalmente, según Abanto & Gómez (2020) en su tesis *“Factores que influyen en las exportaciones de prendas y complementos de vestir de punto para bebés de las MIPYMES de Lima Metropolitana: Formalización, Capacitación, Innovación y Financiamiento, durante el periodo 2015-2019”*, para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), cuyo objetivo es determinar los factores que influyen en las exportaciones de la MIPYMES del sector textil, subsector confecciones en Lima Metro.

Esta investigación se desarrolló con un enfoque mixto, tipo de investigación no experimental, con un diseño descriptivo. Se definió como variable independiente a los factores que influyeron en las exportaciones de prendas de vestir para bebés de las MYPES de Lima metropolitana, está conformada por la formalización de la empresa, capacidad de talento humano, innovación en los procesos de manufactura y acceso al financiamiento. A su vez se tiene como variable dependiente al desarrollo exportador de las MIPYMES con los siguientes indicadores: valor FOB exportado, cantidad exportada y países de destino. El tamaño de la muestra seleccionado para realizar esta investigación es de 40 empresas, las cuales se mantienen activas, es decir exportan la partida 61.11 en Lima Metropolitana. Para el análisis de los datos cuantitativos se hizo uso de la herramienta SPSS IBM y para los datos cualitativos de utilizo el software Atlas Ti.

Se concluyó que los factores formalización, capacitación del talento humano, gestión de innovación y acceso a financiamiento influye en el desarrollo exportador de la MIPYMES del sector textil y subsector de confecciones de Lima Metropolitana. A su vez se obtuvo que la relación entre el factor formalización de la empresa y el desarrollo exportador es positiva, tal

como la inversión en capacitación, la frecuencia y el nivel de satisfacción son claves para el crecimiento de las empresas. La innovación en tecnología, en creación de diseño y utilización de herramientas que ayuden a la optimización de los procesos son relevantes para la organización. Por último, el acceso a financiamiento es sumamente necesario para el desarrollo exportador.

Esta investigación aporta con información reciente del sector, a su vez nos muestra lo relevante que es la innovación y el talento al interior de la organización.

Por otro lado, Alegría & Chang (2020) con su tesis *“Factores inhibidores de exportación influyentes en la internacionalización de las pymes con subpartida nacional 6109100031 en Lima Metropolitana hacia Estados Unidos del 2012 al 2018”*, para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con el objetivo de identificar y analizar los factores inhibidores de exportación que influye en el grado de internacionalización de la PYMES del subsector confecciones en Lima Metropolitana hacia un mercado estadounidense, durante el 2012 – 2018.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo del tipo exploratorio, con diseño de estudio de caso y muestreo teórico, se han trabajado cuatro categorías, el conocimiento, los recursos, los procedimientos y la exógenas. Con la finalidad de ahondar en el tema se realizó entrevistas a profundidad, con entrevistas semiestructuradas, analizadas por el software Atlas Ti. Esto realizado a una muestra de 22 entrevistados, 12 PYMES y 10 expertos.

Se concluyo que, limitantes de conocimiento, recursos, procedimientos y exógenos influyeron de forma negativa en la actividad de exportación de las PYMES, a su vez la subcategoría falta de recursos para enfrentar el periodo necesario para cubrir las inversiones, tiene un impacto negativo, ya que desequilibra los gastos e ingresos en la exportación, además, la subcategoría costo de transporte y arreglos de envío, es la más resaltante seguido de dificultades logísticas y diferencia de idioma.

Esta tesis aporta a nuestra investigación, brindando factores (variables) que nos permiten evaluar su influencia en la internacionalización en empresas del subsector prendas de vestir, a su vez nos brinda información sobre el sector, como también una idea de las subcategorías que más inhibieron la internacionalización, permitiendo así tener más variables relacionadas con nuestro tema.

También, según Hurtado (2017), en su tesis titulada *“Influencia de la profesionalización en la Mejora de la competitividad de la pyme en El Perú: empresas familiares del sector Manufactura”*, tuvo como objetivo analizar el modelo de profesionalización para mejorar la competitividad de las empresas familiares en el Perú. La variable dependiente fue la competitividad de las empresas familiares y la independiente fue la profesionalización. Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron las entrevistas y encuestas. Se realizaron 3 entrevistas a expertos y 181 encuestas a pymes. Se utilizó el programa SPSS para el análisis de los resultados de las encuestas. En las conclusiones se pudo determinar que el capital humano, capital social, capital cognitivo, liderazgo resultaron útiles cuando se determina una base de habilidad gerencial que debe tener el dueño de organización, estas capacidades influyen en la actividad estratégica de la empresa y definitivamente influye en el desempeño de cada negocio en el mercado. Además, las probabilidades de éxito de la organización se verían reducidas significativamente en caso de que no contaran con una planificación estratégica, de tal forma la empresa se vería en riesgo y hasta ser superada por la competencia. Esta tesis aporta a la presente investigación con el análisis frente a la subcategoría capacidad gerencial, ya que nos da un panorama de la importancia dentro de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

En la tesis *“La relación entre la innovación y el desempeño exportador de las MYPES de confecciones de Gamarra 2019”* presentada por Crose & Diaz (2019) para optar por el

Título Profesional de Licenciado en International Business, en la Universidad San Ignacio de Loyola, tiene como objetivo evaluar si existe relación entre la innovación y el desempeño exportador de las MYPES de confecciones de Gamarra durante el periodo del 2019.

Par el desarrollo de esta tesis se usó un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación correlacional, diseño no experimental y transversal, siendo la muestra de 70 MYPES de confecciones exportadoras de gamarra. Además, se definió como variables independientes a la innovación, dividida en cuatro dimensiones, innovación de producto, innovación de procesos, innovación organizacional e innovación de marketing, como variable dependiente se estableció el desempeño exportador. Con la finalidad de analizar estas variables se hizo uso de las técnicas estadísticas r de Spearman y análisis factorial.

Se concluyo que la innovación de producto, la innovación de procesos, la innovación organizacional y la innovación de marketing, son variables fundamentales para el desempeño exportador de las MYPES peruanas.

Esta investigación, aporta a nuestra tesis, variables que podemos aplicar, a su vez nos ayuda a aumentar la cantidad de dimensiones de las que podemos hacer uso para poder desarrollar nuestro tema, a su vez nos confirma aquellas que guardan una relación importante con nuestra variable dependiente.

Por último, en la tesis *“Análisis de los factores que inciden en la exportación de las MYPES del sector textil - confecciones: Casos de Estudio: Corporación Stealth, Nevih Size y Pijamas Rozzé Latina del Emporio Comercial de Gamarra”* presentado por Farfán, Palomino & Ruiz (2018) para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), tiene como objetivo, conocer cuáles son los factores externos, las características del fundador y los factores internos que inciden en la exportación de las MYPES textiles de Gamarra.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, con un tipo de investigación exploratorio, descriptivo y estudio de casos, con un diseño fenomenológico. Se ha definido como factores externos, a las condiciones de la demanda, la saturación del mercado nacional y programas de exportación del gobierno. Por otro lado, como factores internos se tiene a características del fundador, la formación del fundador, orientación internacional y experiencia del fundador, además la innovación en el producto, innovación en proceso, capacidad operativa, facilidad al crédito, economías de escala y ventajas competitivas. Haciendo uso de las técnicas estadísticas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos. Para obtener la información requerido se recurrió a 6 expertos de PROMPERU, OCER, COMPYMEP, ADEX y ASODEX. Además de 9 empresarios, 3 de cada una de las empresas de los casos estudiados.

Se concluyo que, con respecto a los factores externos las tres empresas estudiadas se ven afectadas por las condiciones de la demanda, la saturación del mercado y programas de exportación fomentados por el gobierno. A su vez se ha comprobado que las características del fundador son pieza clave en la internacionalización de las empresas estudiadas. Además, la innovación en procesos y productos, han sido resaltantes en el proceso de internacionalización.

Esta investigación aporta a nuestra tesis brindando algunas dimensiones aplicables a la capacidad de gerencia, así como una lista más amplia de los factores internos que afectan o intervienen en la internacionalización.

Tabla 1
Antecedentes nacionales

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque/ Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Tesis	PUCP/ Abele Heredia, Katia Cristina y Bernal Fernández, Andrea Alexandra	Capacidad de innovación en procesos a partir del intercambio de conocimiento: caso de una empresa del sector textil-confecciones	2018	Mixta/ Transversal correlacional-casual	Analizar los factores individuales y organizacionales en los procesos de intercambio de conocimiento en el área productiva de una empresa del sector textil-confecciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso estratégico - Innovación - Gestión del conocimiento 	Existe influencia de los factores individuales y factores organizacionales en el proceso de intercambio de conocimiento, a su vez esto incrementa la capacidad de innovación.
Tesis	PUCP / Briones Deza, Renzo, Medina Balseca, Miluska Verónica y Marinelli Tagliavento, Stefano	Transformación 4.0 en el sector Textil-Confecciones: caso Confecciones Polcyr S.R.L. y Textil del Valle S.A.	2020	Cualitativo / Exploratorio, estudio de casos	Analiza a dos empresas del sector Textil-Confecciones con respecto a su nivel de avance y preparación para la implementación de iniciativas que forman parte de la Industria 4.0.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia organizacional - Nivel de digitalización de la organización - Grado de digitalización de la cadena de suministros - Adaptabilidad de los empleados con la Industria 4.0 - Productos, servicios y fábrica inteligente 	Se validan los factores clave que influyen en el proceso de implementación del nuevo paradigma industrial en las empresas del sector Textil-Confecciones.

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque/ Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Tesis	USIL/ Ramírez López, César Germán; Reyes Nieto, Luis Antonio	Impacto de la innovación tecnológica y no tecnológica en el desempeño organizacional de MYPES de confecciones de gamarra 2019	2019	Cuantitativo/ Análisis factorial y r de spearman	Determinar si existe relación entre la innovación tecnológica y el desempeño organizacional de empresas MYPES de confecciones de Gamarra 2019	- Innovación tecnológica - Innovación tecnológica (innovación de producto) - Desempeño organizacional	La innovación tecnológica (factores de producción que resultan de un cambio en las entradas para producir salidas) como la innovación no tecnológica (introducción de una nueva estructura o métodos de organización y la introducción de nuevos sistemas o procedimientos de marketing) son piezas claves para el desempeño organizacional de las empresas siga en crecimiento.
Tesis	UPC/ Abanto Young, Maria Paz & Gomez Deza, Jhoselyn	Factores que influyen en las exportaciones de prendas y complementos de vestir de punto para bebés de las MIPYMES de Lima Metropolitana: Formalización, capacitación, innovación y financiamiento, durante el periodo 2015-2019	2020	Mixto / R de Spearman	Metropolitana. El estudio se enfoca en las MIPYMES exportadoras de la partida 6111 (Prendas y complementos de vestir, de punto, para bebés), ya que es uno de los sectores con mayor crecimiento en exportaciones durante los últimos 5 años.	- Independiente: Formalización de la empresa, capacitación del talento humano, innovación en los procesos de manufactura, acceso al financiamiento - Dependiente: - Valor FOB exportado, cantidad exportada, países de destino	Capacitación del talento humano, la inversión en capacitación, la frecuencia y el nivel de satisfacción de los colaboradores, la tecnología actual de la empresa, la innovación en creación de diseños y utilización de herramientas que ayudan para la optimización de procesos y el acceso a financiamiento influye en el desarrollo exportador de las MIPYMES de Lima

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque/ Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Tesis	UPC/ Alegría Alcedo, Mario Alejandro; Chang Villa, Andrea Victoria	Factores inhibidores de exportación influyentes en la internacionalización de las pymes con subpartida nacional 6109100031 en Lima Metropolitana hacia Estados Unidos del 2012 al 2018	2020	Cualitativo / Entrevistas a profundidad con entrevistas semiestructuradas	Identificar el modelo de internacionalización que han utilizado para llegar al mercado internacional y hallar aquellos factores que han inhibido a que no logren una exportación sostenible en el tiempo; de tal forma, que se pueda colaborar con empresas que desean incursionar en dicho sector y quieran empezar a exportar o, en todo caso, mantener y consolidarse en el mercado internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de conocimiento - Barreras de recursos - Barreras de procedimientos - Barreras exógenas 	La falta de conocimiento del mercado estadounidense, la falta de información sobre oportunidades y de cómo exportar limitaron la actividad exportadora de estas empresas. La falta de recursos para enfrentar el periodo de tiempo necesario para cubrir las inversiones de exportación inhibió a la actividad exportadora. La variación del tipo de cambio influyó negativamente en la actividad de exportación.
Tesis	USIL/ Crose Garcés, Pierina Guilliana; Diaz Luciano, Jaseth Mianú	La relación entre la innovación y el desempeño exportador de las MYPES de confecciones de Gamarra 2019	2019	Cuantitativo / r de Spearman Análisis factorial	Evaluar si existe relación entre la Innovación y el Desempeño Exportador de las MYPES de Confecciones de Gamarra 2019.	<ul style="list-style-type: none"> - Independiente: innovación de producto, de proceso, innovación organizacional, de marketing - Dependiente: Desempeño exportador 	La innovación SI se relaciona positivamente con el desempeño exportador de las empresas MYPES de confecciones de Gamarra. El desarrollo de nuevos productos y la innovación de productos, la innovación organizacional, así como la innovación de procesos son estrategias importantes para aumentar la participación de mercado y el rendimiento de una empresa

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque/ Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Tesis	USIL / Hurtado, Wilber	Influencia de la profesionalización en la Mejora de la competitividad de la pyme en El Perú: empresas familiares del sector Manufactura	2017	Cuantitativa / no experimental descriptivo – correlacional	Analizar el modelo de profesionalización para mejorar la competitividad de las empresas familiares en el Perú	-Variable dependiente: Competitividad de las empresas familiares. - Variable independiente: Profesionalización	La habilidad gerencial que debe tener el dueño de una organización influye en la actividad estratégica de la empresa y también, en el desempeño de cada negocio en el mercado
Tesis	PUCP/ Farfán Cucho, Sthefany Vanessa; Palomino De La Cruz, Vanessa Sofía; Ruiz Montoya, Fiorella Beatriz	Análisis de los factores que inciden en la exportación de las MYPES del sector textil - confecciones: Casos de Estudio: Corporación Stealth, Nevih Size y Pijamas Rozzé Latina del Emporio Comercial de Gamarra	2018	Cualitativo/ Observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo y evaluación de experiencias personales	Conocer cuáles son los factores externos, las características del fundador y los factores internos que inciden en la exportación de las MYPES textiles de Gamarra a partir de la construcción de un modelo referencial adaptado al contexto de los casos de estudio.	- Factores Externos - Características del fundador e innovación en productos y procesos	Las tres empresas estudiadas se han visto afectadas por tres factores, los cuales son: condiciones de la demanda, saturación de mercado y programas de exportación fomentados por el gobierno.

Fuente: Proquest, UPC, USIL, UNFV, UNMSM, PUCP. Elaboración propia 2021.

1.2.2 Antecedentes Internacionales

Antecedentes regionales

En primer lugar, Estrada, Guerrero y Becerra (2018), en su *paper* titulado “*Análisis de los factores internos de competitividad textil en la zona noreste (Jaltenco, Acolman, Nextlalpan) del estado de México*” publicado por la *Universidad Nacional del Altiplano* en México, tuvieron como objetivo, identificar la problemática de los productores del sector textil en la región Noreste asociada al cumplimiento de la calidad, productividad e innovación en un contexto de mercados globales para mejorar su competitividad. En la investigación se utilizó el enfoque cualitativo y la metodología documental, descriptiva y de campo. En la fase de campo, visitaron 180 empresas del sector textil en la región y les realizaron encuestas para analizar el sector textil de los municipios de Nextlalpan, Jaltenco y Acolman enfocándose en las variables calidad, productividad e innovación. Como resultado del estudio, se concluyó que se debe hacer una vinculación con la empresa privada para que los empresarios de textiles tengan mejor conocimiento del proceso productivo y de las innovaciones existentes lo que generará una mayor competitividad para sus productos. Se consideró este antecedente, debido a que nos ayudó a entender las variables que son relevantes para los empresarios del sector textil, así mismo, sobre la realidad de estas y las necesidades que deben tomar en cuenta para mejorar su desempeño productivo y ser competitivos en el mercado externo.

Además, Yepes (2019), en su *paper* titulado “*El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional*”, tuvo como objetivo analizar las tendencias actuales de gestión humana y aprendizaje organizacional. El enfoque utilizado fue el cualitativo, con una metodología descriptiva y transversal. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a

empresas multilatinas. La variable estudiada fue el talento humano como factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional. A partir de la teoría estudiada en la investigación, se abordaron algunos modelos implementados en la gestión del talento humano en las organizaciones como, el modelo de proyección organizacional, modelo de productividad, modelo de gestión de cambio, modelo de gestión de calidad, modelo de liderazgo de las personas, modelo de gestión del talento humano por competencias y modelo de generación de valor para la empresa. Dentro de la discusión, pudieron encontrar que según Calderón (2009), la gestión humana es la principal causa de la transformación de las empresas, debido a que fomenta la participación del personal en los cambios generados en la cultura y la estructura organizacional, con el fin de mejorar el desarrollo y los resultados de la empresa. Como conclusión, se determinó que el talento humano se ha convertido en un factor estratégico, de tal forma que les adicione valor agregado a las organizaciones a través de la innovación y la transformación organizacional. Así mismo, administrar el talento humano ahora es un papel importante, debido a que el éxito de la empresa va ligado a su equipo de trabajo, la cual debe estar enfocada en alinearse con los objetivos de la empresa. Los requerimientos que pueda tener la empresa con respecto a sus objetivos son altamente competitivos, de tal forma que garantiza un mejoramiento en la compañía a través del aprendizaje organizacional y en efecto aportará un crecimiento personal, profesional que ayudará a la empresa. Este antecedente es importante, porque poder conocer más acerca de la variable/categoría innovación, desde la perspectiva del talento humano. Entendiendo que el talento humano no solo es un recurso para poder cumplir con los objetivos empresariales, sino que si son parte de los cambios que se van a realizar en la empresa, estos estarán ligados a ellos y se sentirán como parte de la compañía, siendo beneficioso para ellos ya que también tendrán un crecimiento más allá de lo personal y profesional.

Por otro lado, Chávez & De Jesús (2017), en su *paper* titulado “*Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional*” publicado por la revista Mercado y Negocios de México, tuvo como objetivo identificar la relación que existe entre el talento humano y la competitividad de las organizaciones. Utilizó un enfoque cualitativo con un alcance documental, utilizando la teoría de recursos y capacidades. Para el análisis y como parte de la revisión documental se obtuvieron por artículos publicados en los últimos años, libros de texto y noticias de prácticas organizacionales, cuyas fuentes fueron de consulta científica. La variable estudiada fue el talento humano y la competitividad organizacional. De acuerdo con lo investigado y a la teoría de recursos y capacidades, Barney (1991), menciona que esta se concibe como el conjunto de activos intangibles e intangibles que proveen valor, además, estos recursos deben ser escasos, inimitables e insustituibles, así como contar con una estructura de soporte organizacional que permita utilizar dichos recursos. También, según Briceño (2012) & Moreno y Godoy (2012), el talento humano es considerado como un valor intangible para las empresas, confirmados principalmente por conocimientos, información y habilidades. Con respecto a la competitividad organizacional o a nivel micro, la cual es definida según Mejía, Jaramillo & Bravo (como se citó en Chávez & De Jesús, 2017), como la capacidad de obtener constantemente la posición o mayor ventaja ante los rápidos cambios del mercado. De tal forma que para esta investigación se afirmó que las personas de una organización constituyen como su principal recurso para continuar su competitividad según Rastogi (como se citó en Chávez & De Jesús, 2017). Como conclusión, mencionan que existe una correlación entre los resultados económicos con las capacidades de formación profesional y el conocimiento global a nivel local. Sin embargo, también, se menciona que no existe un único enfoque en las estrategias de talento, ya que cada contexto nacional requiere de sus propias vías para alcanzar la combinación de las capacidades de formación profesional y el

conocimiento global (Foro Económico Global, 2014). Además, que la estrategia más importante para desarrollar la competitividad de una empresa es el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo. Por tal motivo, las organizaciones ricas en capital humano evolucionan continuamente hacer ser y convertirse en un almacén de experiencias en negocios, grupo de competencias, habilidades, mejores prácticas y herramientas de vanguardia. La relevancia de este antecedente es que se puede constatar que el talento humano, es un recurso vital para una organización, no solo para lograr sus objetivos a corto, mediano o largo plazo, sino para poder ser competitivos ante los cambios constantes que ocurren en el mercado internacional. Es importante tomar en cuenta al personal o capital humano como parte del desarrollo de la productividad y competitividad, de tal forma que podrán ser la columna vertebral de la empresa y seguir desarrollando nuevas estrategias.

También, León & Palma (2017), en su *paper* titulado “*Aplicación de las tecnologías de la Información y Comunicación en los procesos de innovación empresarial*”, tuvo como objetivo identificar la producción académica y científica en torno a la relación existente entre el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y la innovación empresarial. Realizaron un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo. Para el análisis se realizó una búsqueda y clasificación de revistas, artículos científicos en diferentes bases de datos. Las variables en estudio fueron, la innovación de producto y servicio, innovación de producto y procesos, innovación de mercados, innovación digital y la diversificación. De acuerdo a lo analizado, mencionan que las TIC ayudan a mejorar el desempeño de los procesos de cooperación interorganizacional, de tal forma permitirá la integración entre la mejora y el desempeño de los procesos estratégicos de la empresa y las redes informáticas, según Jones & Morero (como se citó en León & Palma, 2017),

además, de incorporar los procesos de innovación mediante la gestión de conocimiento, debido a que permitirá identificar, compartir y aplicar conocimiento en el sector de la ciencia y tecnología (Marulanda & López, citado en León & Palma, 2017). El uso adecuado de las TIC aumenta la productividad y las ventajas que contraen se han comprobado en empresas de mayor tamaño (Urquía & Perez, 2012). Es por ello, que las organizaciones de hoy suponen que las TIC son una forma de competir contra la competencia a través de la mejora de la productividad y la calidad de las operaciones, ya que las innovaciones han permitido mejorar sus procesos y desarrollar nuevos modelos de negocios. Algunos de los beneficios de la TIC, es la cualificación de la mano de obra ya que habrá una reducción de costos de las actividades de capacitación debido al e-learning (Bayo, Billón & Lera, citado en León & Palma, 2017). Además, el poder reconocer dentro de cada proceso de la cadena de valor, las diferentes tecnologías que se pueden hallar en las empresas, de tal forma que impactarán en los procesos innovadores de la organización. Como conclusión principal, se menciona qué si desea tener un mayor impacto de las TIC sobre los procesos de innovación, se debe saber muy bien si las herramientas tecnológicas de las que dispone la empresa proporcionan alguna ventaja con respecto a los procesos de innovación que se desarrolla en la organización, además, de conocer si dichas tecnologías tienen potencial para ser mejoradas o si ya llegaron a su límite. Este antecedente, es de vital importancia, ya que nos da a conocer que a través de las diferentes tecnologías se puede realizar una innovación de procesos, pero no solo a través de un cambio de maquinaria, sino desde las diferentes áreas que pueda haber en la organización, así mismo dieron a entender la importancia de conocer las tecnologías que se tiene, así como si dan alguna ventaja competitiva sobre los procesos de innovación.

Además, De Souza & Gonçalves (2017), en su *paper* “*A Design Management Framework for the Fashion Industry*” tiene como objetivo, evaluar y verificar la aplicación de los conceptos de competencias a la gestión de diseño en la industria de confección. La presente investigación presenta un enfoque cualitativo de diseño exploratorio. En base a lo investigado se determinó que la gestión del diseño en la industria de la ropa empezó a dirigir sus esfuerzos en torno a los movimientos del mercado, como los avances logísticos y tecnológicos, con énfasis en los tiempos de creación, desarrollo y promoción de los productos. Los modelos y niveles de gestión del diseño, se divide en tres niveles, estratégico, táctico y operativo.

Esta investigación de carácter bibliográfica se apoyó en entrevistas a profundidad a diez diseñadores, con la finalidad de desarrollar la propuesta de marco, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura, lo que llevo a construir un modelo conceptual a través de la articulación y relación de los conceptos relevantes.

Se concluyo que, los conceptos de competencia apoyan el desarrollo marco, mediante el cual se fomenta la gestión del diseño, haciendo uso de las estrategias organizacionales y la investigación ambiental. Esta investigación aporta debido al enriquecimiento de la variable diseño e innovación, puesto que ofrece definiciones muy precisas, además de procesos y teorías que son replicables en el país.

También, Basantes, Bonilla & Basantes (2018) en su *paper* “*Capacidades Directivas Vs Administración De Recursos Humanos En Textileras De Chimborazo: Una Interpretación Cualitativa*”, tuvo como objetivo identificar las estrategias de gestión de los directivos de las empresas con respecto al talento humano.

La presente investigación es de enfoque cualitativo, gran parte de la problemática en el sector se basa las carencias de las capacidades directivas, puesto que es un factor altamente influyente en la labor de direccionar la competitividad de las empresas. Estas capacidades contribuyen a fijar el rumbo de la organización, alineando sus necesidades, por lo tanto, se encuentra fuertemente relacionado con la rentabilidad. Con la finalidad de realizar la presente investigación se hizo uso de las entrevistas semiestructuradas, abarcando cinco dimensiones con 38 categorías.

Se concluye que, los gerentes deben de promover la satisfacción laboral, lo cual genera un incremento en la productividad, esto a base de la aplicación de la planificación y estandarización de los procesos. A su vez, se debe de generar una mayor integración en las iniciativas destinadas al mejoramiento de las condiciones laborales, a su vez se busca adoptar un enfoque sistemático. Este paper, aporta a la investigación puesto que genera una amplia y detallada imagen de la importancia de la gestión del talento humano y su impacto en la industria, además de brindas categorías que aportan a la tesis.

Por otro lado, Del Carpio & Miralles (2019), en su *paper* titulado “*Análisis cualitativo de los determinantes de la innovación en una economía emergente*”, tuvo como objetivo identificar cuáles son los factores internos y externos que mejoran la capacidad de innovación de las empresas peruanas de manufactura y, a su vez, favorecen su competitividad. El enfoque utilizado fue el cualitativo y la metodología fue la teoría fundamentada. La investigación realizó 16 entrevistas semiestructuradas a empresarios de diferentes industrias como alimentos, textiles, fabricación de vehículos motores, manufactura, entre otros. Las variables que se estudió fueron los factores internos (Diseño e ingeniería industrial, adquisición de maquinaria, certificación y control de

calidad y capacitación de personal.), factores externos (Consumidores y/o clientes, proveedores, competencia y consultores externos.) y la innovación en producto y proceso. Como parte del análisis, mencionan que el desarrollo de la capacidad de innovación de las empresas tiene como consecuencia la implementación de innovaciones tecnológicas y no tecnológicas. Dentro de las empresas entrevistadas, las del sector textil, se encontró que tenía baja intensidad tecnológica. Esta empresa como parte de su innovación tecnológica realizó adquisiciones de máquinas de producción y equipo de laboratorio para mejorar la formulación de las recetas para sus teñidos. Las conclusiones que pudieron encontrar son que para las empresas de fibras textiles, ellos aplican técnicas de mejora continua, con la finalidad de reducir tiempos y costos, de tal forma que le permitirá mejorar su desempeño empresarial. Así mismo, las empresas de baja intensidad tecnológica toman como referente a sus competidores para mejorar su capacidad de innovación, así como para la adquisición de maquinarias. Es de vital importancia este antecedente, porque nos permite observar los testimonios de las empresas pequeñas, medianas y grandes del sector textil, así como de otras industrias. Y conocer su capacidad tecnológica y si las razones por las cuales consideras que la innovación es vital para competir en el mercado.

Adicionalmente, según Camacaro (2017), en su paper titulado “*Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela*”, tuvo como objetivo determinar las competencias gerenciales necesarias para la gestión de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida, para ello se utilizó un enfoque cualitativo con una investigación cooperativa por parte del investigador y de los gerentes de las empresas manufactureras. Las variables estudiadas fueron las características de las empresas y el desempeño gerencial de las mismas. Se realizaron entrevistas a seis gerentes que

tienen entre diez y treinta años de experiencia en su sector correspondiente (textil, zapatos, bebidas alcohólicas, productora de alimentos, marmolería y embutidos). Después del análisis realizado se obtuvieron resultados y las conclusiones más resaltantes para esta investigación fue que las competencias gerenciales permitieron a las empresas del sector hacer procesos de reclutamiento, selección y capacitación más adaptados a sus necesidades, ya que las personas deben ser competentes para la ejecución de sus actividades, desarrollando habilidades, capacidades, destrezas, conocimiento y saberes que cada gerente debe poseer. También, que la formación educativa del gerente debe ser una prioridad para que también puedan inducir a que sus colaboradores lo hagan. Así mismo, para la dirección de personas, debe tener liderazgo, claridad de trabajo, capacidad de planificar y de organización, comunicación y trabajo en equipo. Este paper es de suma importancia porque nos permite conocer aquellas competencias gerenciales que debe tener la persona que está cargo de la empresa y de sus objetivos. Para ello, es importante no solo los objetivos económicos, sino también organizacional. Observando los factores internos, es vital saber dirigir y guiar a su equipo para el cumplimiento de estas.

Además, Quinga & Villalba (2020), en su tesis titulada *“La innovación organizacional y su efecto en la competitividad del sector textil empresarial del cantón Pelileo”*, tuvo como objetivo analizar la Innovación Organizacional y su efecto en la Competitividad del sector textil empresarial del Cantón Pelileo, con el fin de establecer estrategias para mejorar la competitividad del sector textil incrementando su rentabilidad. Se utilizó el enfoque mixto con la metodología teórica, descriptiva, hipotético deductivo, analítico sintético y empírico, además realizaron 93 encuestas aplicados a los gerentes y/o propietarios de las empresas del sector textil del cantón Pelileo. Las variables estudiadas fueron, por el lado dependiente, la innovación organizacional y por la

independiente, la competitividad. El método estadístico utilizado fue la prueba de Chí-Cuadrado. Después de realizar la investigación se llegaron a las conclusiones. Las empresas textiles del Cantón Pelileo tuvieron falencias en la planificación, la innovación y la dirección de sus empresas, causando que existiera un nivel bajo de competitividad en el sector, por tal motivo, no tenían claro los objetivos que deseaban alcanzar. También, el temor al cambio es una de las principales causantes de que su capacidad innovadora (innovación de productos, procesos y clima organizacional) esté estancada, incluso reconociendo que es de vital importancia para el crecimiento de su organización. Finalmente, la desactualización tecnológica también es un problema ya que no permiten que puedan competir frente a empresas que sí están actualizadas, además que nos les permite ser productivos en cantidad y calidad de sus productos. La relevancia de este antecedente se da, debido a que nos muestran otros escenarios de empresas del sector textil acerca de su capacidad tecnológica, así como en la innovación tecnológica y no tecnológica. Nos da a conocer que, indiferentemente del tamaño de la empresa, estas aún pueden tener problemas de innovación, quizás no todas en maquinarias, pero en el lado de procesos y el clima organizacional, lo cual como mencionaron en la tesis, también es considerada de vital importancia.

También, según Niebles (2019) en su tesis titulada “*Moda sustentable, moda amigable, una oportunidad de mercado*”, tuvo como objetivo identificar la oportunidad de mercado para la moda sustentable en Colombia desde la perspectiva de las empresas y el consumidor, para ello utilizó una metodología mixta. Se realizaron entrevistas a 3 empresas fast fashion y 3 empresas tradicionales, también, encuestas a 50 personas de la ciudad de Bogotá. La variable dependiente fue la sostenibilidad y la independiente las características de las tendencias. Como parte de los resultados obtenido en esta investigación, fue las empresas que implementan o trabajan bajo el

esquema de la moda sustentable, fueron los que tuvieron una experiencia notable con el medio ambiente y que vieron la necesidad de cambiar desde la parte interna. También, que las empresas que no siguen la moda sustentable, es decir, del modelo tradicional, es porque ya cuentan con una infraestructura tecnológica, procesos y una planta de producción sólida. Su principal fin es poder producir más para vender más al reducir recursos, de tal forma que puedan manejar mejor sus costos para hacerlos más bajos y así llegar a más consumidores. Este antecedente es importante dado que nos da una perspectiva de tanto las empresas fast fashion como las del modelo tradicional con respecto a la variable sostenibilidad, la cual recién ha comenzado a aplicarse desde el 2019 y con el transcurrir de los años ha tomado importancia en el sector prendas de vestir.

Por otro lado, Martínez, García & Guerrero (2018), en su paper titulado “*Sistema de gestión de calidad y certificación ISO 9001:2008 – Limitantes y desafíos para las pymes*”, tuvo como objetivo identificar las principales barreras y limitantes de las Pymes en el proceso de certificación ISO 9001:2008, para ello utilizó un enfoque cuantitativo. Se realizó una encuesta a 72 empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). La variable dependiente fue la dificultad de implementación de un SGC y certificación ISO 9001:2018 en las empresas y la independiente fueron los puntos de la Norma ISO 9001:2018 como requisitos generales, gestión documental, responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, realización del producto o prestación del servicio y medición, análisis y mejora. El resultado de la investigación mostró los beneficios económicos, operativos y comerciales que una certificación aporta como factor de competitividad. Además, en la evaluación realizada identificaron la dificultad de las empresas con algunos puntos de la norma con excepción de control de equipos de medición de producción, comunicación con proveedores y el cliente, gestión de suministros y auditorías internas iniciales. Este paper es de

suma importancia, debido a que podemos conocer tantos los beneficios de la obtención de una certificación ISO 9001:2008, como los puntos con menor dificultad para las empresas. Esto siendo de utilidad para el nuevo hallazgo identificado en las entrevistas con los expertos, de tal forma que podemos hacer un contraste entre las empresas colombianas y peruanas.

Adicionalmente, según Sánchez (2020), en su tesis titulada *“La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil de fabricación de tejidos del Ecuador”*, tuvo como objetivo determinar el nivel de acceso a la financiación de las empresas del CIU C1312.01, a través del análisis de las razones de endeudamiento, para medir la capacidad para obtener financiamiento en el corto y largo plazo. El principal instrumento de recolección de información fue una ficha de análisis documental, que se encargó de recolectar y registrar la información económica y financiera de carácter cuantitativa de 16 MIPYMES. Luego se analizó estadísticamente mediante la correlación de Pearson. La variable dependiente fue la Gestión Financiera y la independiente fue el Financiamiento. Como parte de los resultados obtenidos en esta investigación, se encontró que las empresas presentaron problemas en su desempeño financiero debido a la falta de recursos económicos; por lo que, las empresas al no tener una estructura financiera sólida y confiable se vieron cuestionadas para la adquisición de financiamiento. Además, que se aceptó la hipótesis y se concluyó que el financiamiento se relaciona con la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas del CIU C1312.01 de fabricación de tejidos del Ecuador. Esta tesis es importante porque nos muestra que el problema del acceso al financiamiento no solo se da en el Perú, sino también en otros países de la región, lo cual da a entender que Latinoamérica aún tiene deficiencias en sus instituciones financieras. También, logrando identificar que la gestión financiera de las empresas se encuentra relacionadas

con el acceso financiamiento por las diferentes variables, siendo importante para esta investigación, ya que forma parte de las subcategorías a estudiar.

Por último, según Díaz, García & Pinzón (2019), en su paper titulado “*¿Incide la ISO 14000 en el desempeño exportador de las empresas colombianas?*”, tuvo como objetivo determinar si las empresas colombianas con certificación ISO 14000 han mostrado un mejor desempeño exportador que las no certificadas. Utilizó un enfoque cuantitativo, transversal, no paramétrico. Se realizó investigaciones a 6008 empresas colombianas del sector manufacturero, construcción, actividades profesionales, transporte, entre otros, que tienen certificación ISO 14001. La variable dependiente fue volumen de las exportaciones, mientras que la independiente fue empresas certificadas y empresas no certificadas. El método estadístico utilizado fue una prueba no paramétrica U de Mann-Whitney. Los resultados de la investigación identificaron que, del grupo de empresas estudiadas, aquellas con certificación perciben un mayor volumen exportador que las que no tienen certificación. También, que el grupo de empresas colombianas certificadas corresponde en su mayoría (70 %) a compañías grandes, estando consolidadas en el mercado nacional y en algunos casos con sólidos procesos de internacionalización. La importancia de este paper para la presente de investigación es alta, debido a que, podemos obtener otro estudio científico de una certificación diferente con respecto al desempeño exportador de las empresas en diferente sector como el manufacturero. De tal forma, se podrá realizar contraste con el nuevo hallazgo mencionado en el capítulo 4.

Antecedentes internacionales

En primer lugar, Ahmad, Miskon, Alabdan y Tlili (2020), el cual fue un *paper* titulado “*Towards Sustainable Textile and Apparel Industry: Exploring the Role of Business Intelligence Systems in the Era of Industry 4.0*” o “*Hacia una industria textil y de la confección sostenible: Explorando el papel de los sistemas de inteligencia empresarial en la Era de la Industria 4.0*” publicado por *Instituto Multidisciplinario de Publicaciones Digitales* de Vietnam, tuvo como objetivo investigar los determinantes de la adopción de la inteligencia comercial con un ojo hacia la comprensión de cómo puede resolver los problemas de sostenibilidad en las empresas de confección con Tecnología industrial 4.0. El enfoque utilizado fue el cualitativo con una metodología exploratoria. Se realizaron 14 entrevistas a empresarios. Las variables estudiadas fueron gestión de la cadena de suministro, gestión de inventario, marketing, procesos rápidos de comercialización, envíos rápidos, venta minorista y distribución. Inteligencia empresarial. Se concluyó a través del estudio que las empresas de alta gama de países desarrollados están más propensas a adoptar tecnologías 4.0., disfrutando un liderazgo de mercado, mientras que las de países en desarrollo, no están bien posicionadas, a pesar de tener una cadena de valor completa de textiles y prendas de vestir con grandes inversiones y una gran cantidad de empleados. También, nos hablan de que, si las organizaciones integraran soluciones tecnológicas de acuerdo con sus requisitos, podrían aprovechar los grandes beneficios de estas tecnologías y mantener sus sostenibilidades en el mercado internacional. Este antecedente es importante porque nos hablan acerca de las nuevas tecnologías y de la inteligencia empresarial. Además, está ligado a la variable innovación tecnológica, en la cual podemos tomar de referencia para las entrevistas y comparar si los resultados de las empresas en Vietnam son similares en el Perú.

Además, según Bojan, Slavko y Ugljesa (2019), en su *paper* titulado “*Use of Industry 4.0 and Organisational Innovation Concepts in the Serbian Textile and Apparel Industry*” o “*Uso de conceptos de industria 4.0 e innovación organizacional en la industria textil y de la confección de Serbia*” publicado por la *Universidad de Varsobia*, tuvo como objetivo analizar los resultados de la Encuesta europea de fabricación realizada en industrias manufactureras en una economía en transición: la República de Serbia. El enfoque utilizado fue el cualitativo. Su población fue de 580 empresas, pero solo obtuvieron 280 respuestas de las encuestas enviadas. Las variables estudiadas fueron innovación tecnológica e innovación organizacional. En este estudio se examinó la prevalencia y el uso de la industria 4.0, es decir, en la cual se enfoca en gran medida la interconectividad, la automatización, así como el aprendizaje automatizado y los datos en tiempo real. Se concluyó, que las empresas que optaron por utilizar tecnologías específicas habían mejorado su rendimiento, aunque no la utilizan en todo su potencial. También, entre los resultados, se pudo destacar que las empresas utilizan en gran medida el sistema de control de producción. Así mismo, que estas empresas en un futuro empezarían a utilizar tecnología innovadora para la fabricación de prendas de textil. Este antecedente, nos muestra la realidad de otras empresas en otra región como es Serbia. Notando que el uso de la tecnología para la mejora de sus productos, si bien algunas ya lo han implementado, se observa que no lo utilizan en todo su potencial. Sin embargo, es de vital importancia conocer que ellas han comenzado a preocuparse por la innovación, dado que podremos comparar con los resultados locales que se obtendrán en esta investigación.

Según, Betov (2020), en su *trabajo de maestría* titulado “*El desarrollo de capacidades para la internacionalización de las PYMES en Colombia*”, tuvo como objetivo recomendar qué contenidos debería añadir el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial a su portafolio

educativo para facilitar el proceso de internacionalización de las PYMES colombianas. El enfoque utilizado es mixto, en este se desarrollaron encuestas online y entrevistas a 10 empresarios, además se mostraron gráficos de barras para reflejar los resultados de las encuestas. La variable dependiente estudiada fue Internacionalización de las empresas, mientras que las independientes fueron innovación de producto o servicio, capital humano, redes personales para empresarios, adopción de estrategias digitales, cultura organizacional, conocimiento de mercados, idiomas, cultura y comportamiento ético. La conclusión que se pudo determinar fue que las capacidades para la internacionalización que se deberían mejorar de primer paso en las PYMES colombianas dentro de la Red de Desarrollo Empresarial son las habilidades blandas (comunicación, liderazgo), el conocimiento extranjero (mercados, culturas, idiomas) y los procesos de innovación. Este antecedente es relevante, dado que, nos muestran los factores más relevantes para los empresarios colombianos en su experiencia en el mercado internacional. Además, a pesar de tener años en el negocio, la investigación demostró que aún existen muchas barreras que impiden que sigan desarrollándose en el mercado externo.

Por otro lado, Fonchamnyo & Wujung (2016), en su *paper* titulado “*Innovation and Export Performance: An Empirical Insight on the Effect of Innovation on Manufacturing Firms in Cameroon*” o “*Innovación y desempeño de las exportaciones: una visión empírica sobre el efecto de la innovación en las empresas manufactureras en Camerún*”, tuvo como objetivo examinar los efectos de los tipos de innovación sobre la intensidad y la propensión a exportar por empresas manufactureras en Camerún. Utilizó el enfoque cuantitativo para analizar las variables dependientes e independientes. Se realizaron encuestas a 937 empresas manufactureras formales e informales, incluidas las empresas en todas las etapas de producción, pero solo se analizaron 183 empresas. Las variables dependientes por estudiar son propensión e intensidad para exportar,

mientras que las independientes son innovación de procesos, innovación organizacional, innovación de mercado, innovación de producto, stock, edad de la empresa, corrupción, formación del personal, costo de financiamiento, percepción macroeconómica e intensidad de capital. El método escogido fue Logit y Tobit, siendo modelos econométricos no lineales, que se utiliza cuando la variable es dependiente es decir cuando toma dos valores, (Fernando y Perez, 2005). Se pudo concluir que en Camerún, que hay una gran falta de estudios centrados en el efecto de la innovación tecnológica en el desempeño de las exportaciones, además, que hay una ausencia de tales estudios en países en desarrollo que se esfuerzan por emerger y ser competitivos en el mercado internacional. Los datos analizados mostraron que 57 empresas introdujeron innovación de productos, 88 innovación de procesos, 58 innovación de mercado y 84 innovación organizacional. La innovación del proceso tuvo un efecto positivo, pero estadísticamente insignificante en ambas medidas de desempeño. Mientras que para la innovación de productos tuvo un efecto positivo estadísticamente significativo en la intensidad de las exportaciones. También, las empresas deben mejorar sus estrategias de Marketing para hacer cambio en el diseño o empaque del producto. La relevancia de este paper es que nos brinda información amplia sobre empresas en un país en desarrollo, similar al Perú. Las variables estudiadas son de vital importancia para nuestro estudio, así pudiendo conocer las que se debe prestar mayor atención, así como la metodología estudiada para determinar los resultados.

Según, Ha, Marques & Ferreira (2018), en su paper titulado “How Industry 4.0 concepts are applied in the Portuguese clothing industry: some evidences” o “Cómo una empresa portuguesa de confección (GUIMA) está preparando sus procesos, habilidades y recursos para estar en la Industria 4.0”, tuvo como un objetivo determinar cómo una empresa portuguesa de confección

(GUIMA) está preparando sus procesos, habilidades y recursos para estar en la Industria 4.0, la cual tuvo un enfoque cualitativo siendo un caso de estudio y con un diseño documental. Se realizó una entrevista y un análisis interno a los procesos de la empresa de confecciones “GUIMA” en Portugal. Las variables estudiadas fueron los procesos, recursos y habilidades dentro de la empresa, así como la industria 4.0. Según el mismo autor, define la cuarta revolución industrial o también llamada la Revolución Digital, a las tecnologías como Internet para las cosas (IoT), Inteligencia Artificial (IA), Realidad virtual (VR), Interacción social, móvil, analítica y en la nube (SMAC), etc., para transformar el mundo real en un mundo digital. Después del análisis, se concluyó que la Industria 4.0 es un enfoque orientado muy importante para muchos campos, así como la competitividad de la industria de la confección. Además, esta industria tiene dos componentes muy importantes, el primero es la integración horizontal, en donde está la conexión entre dispositivos, estaciones de trabajo o plantas separadas, y también es la cooperación entre las diferentes empresas involucradas, mientras que la integración vertical y en la fabricación se involucra los actuadores, sensores, controladores, gestión de producción, producción y planificación comercial desde los proveedores hasta los clientes. Siendo estos dos necesarios para preparar a los recursos de la empresa, tanto al talento humano como a la tecnología, así como organizar los procesos y los sistemas. Este paper es importante porque nos permite observar desde el interior de una empresa de confecciones, los principales factores que afectan la revolución industrial, la cual está compuesta por innovación tecnológica.

Adicionalmente, Kulathunga y Ye (2019), ¿en su paper titulado “How Does Financial Literacy Promote Sustainability in SMEs? A Developing Country Perspective” o “¿Cómo la educación financiera promueve la sostenibilidad en las PYMES? Una perspectiva de país en

desarrollo” publicado por el *Instituto Multidisciplinario de Publicaciones Digitales* de Sri Lanka, tuvo como objetivo investigar las influencias directas e indirectas de conocimientos financieros sobre la sostenibilidad de las PYME en una economía en desarrollo. El enfoque utilizado fue cuantitativo y con una metodología exploratorio. Se realizaron cuestionarios a 291 pymes. La variable dependiente estudiada es sostenibilidad de las pymes, mientras que las independientes fueron acceso al financiamiento, sostenibilidad de las pymes, actitud ante el riesgo financiero, y educación financiera. Además, utilizaron el software AMOS.23 para el IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para analizar la idoneidad de los datos y finalmente, utilizaron un modelo estructural el cual se caracteriza por dos elementos, el primero para evaluar las relaciones de dependencia tanto múltiple como cruzada y el segundo, evalúa el grado para representar los conceptos no observados (Cea, 2002) y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación (Batista, 200) para probar las hipótesis. Se concluyó que la relación entre la educación financiera del emprendedor y el desempeño de las microempresas ha establecido que la educación financiera del emprendedor tiene una influencia en el desempeño de la microempresa. Además, la alfabetización financiera de los emprendedores les permite evitar fallas comerciales. Finalmente, el acceso financiero interviene en la relación entre alfabetización financiera del emprendedor y desempeño de microempresas. Es de relevancia esta tesis, dado que podemos ver los estudios en relación con la variable capacidad financiera y como se menciona tomar en cuenta la educación financiera de los empresarios, ya que está conectada finalmente con el desempeño exportador de estas.

También, Gathungu y Sabana (2018), en su *paper* titulado “*Entrepreneur Financial Literacy, Financial Access, Transaction Costs and Performance of Microenterprises in Nairobi*

City County in Kenya” o “*Alfabetización financiera para emprendedores, acceso financiero, costos de transacción y desempeño de las microempresas en el condado de la ciudad de Nairobi en Kenia*” publicado por la *Universidad de Nairobi de Kenia*, tiene como objetivo establecer la relación entre la alfabetización financiera del emprendedor, el acceso financiero, los costos de transacción y el desempeño de las microempresas en el Condado de la ciudad de Nairobi en Kenia. El enfoque utilizado es el cualitativo y su metodología es no experimental – longitudinal. Las variables para estudiar fueron desempeño de la microempresa, educación financiera del emprendedor, acceso al financiamiento y el costo de transacción. Para analizar estas variables el autor recopiló diferentes tesis en las cuales hacían mención y estudiaban las dimensiones por cada tipo de variable, con el fin de analizar la relación entre estas. La conclusión a la cual se llegó fue que la relación entre la educación financiera del emprendedor y el desempeño de las microempresas es que la primera tiene una influencia significativa en la segunda. Además, según otros estudios recopilados, se pudo determinar que la alfabetización financiera de los emprendedores les permite evitar fallas comerciales. Y finalmente, mientras más altos sean los niveles de inclusión financiera, serán más altos los niveles de acceso al financiamiento y más bajos los costos de transacción. Este antecedente al igual que el interior, es de vital importancia ya que estudian la educación financiera en relación con el desempeño de la empresa, lo cual nos sirve para conocer de cerca la relación de ambos y como afecta en sus actividades productivas y comerciales.

Adicionalmente, Tatic, Iramani & Lindi (2017), en su *paper* titulado “*Exploring financial capability of SMEs and improving financial management performance using financial application*” o “*Explorando la capacidad financiera de las pymes, y el rendimiento de la gestión financiera mediante aplicación financiera*” publicado por la *Revista Internacional de Gestión y*

Ciencias Aplicadas en Indonesia, tiene como objetivo identificar la capacidad financiera dentro de las PYME y diseñar herramientas de aplicación para facilitar su gestión financiera. El enfoque utilizado es el cualitativo y su metodología es descriptiva. Se realizaron entrevistas a 60 pymes de la región. Las variables para estudiar fueron rendimiento de gestión y capacidad financieras. La conclusión a la cual se llegó fue que las oportunidades comerciales también pueden ser mejora si las PYME tienen buenas capacidades financieras. Las decisiones comerciales, especialmente con respecto a la financiación, las ganancias y las inversiones pueden ser optimizado si están respaldados por suficientes capacidades financieras. La implementación del sistema de solicitud financiera también facilitará a las PYME la búsqueda de financiación de instituciones financieras. Se consideró este antecedente porque la capacidad financiera tiene relación con la gestión de financiamiento, ya que les permitirá a las pymes comprender los problemas financieros y así evitarlos, en consecuencia, tendrán mayores oportunidades comerciales. Así mismo, nos muestran que el financiamiento no debe depender únicamente de la empresa, sino deben acudir a centros o instituciones financieras, de manera que puedan gestionar e invertir correctamente, y dándonos a entender que la educación financiera es imprescindible.

Por último, según Choraria, Jain & Goel (2020), en su paper titulado “*Global Fashion Brands: ¿Does Sustainability Make Business Sense?*” o “*Marcas de moda globales: ¿Tiene sentido la sostenibilidad para los negocios?*”, tuvo como objetivo identificar si hay una relación entre el desempeño financiero y desempeño de sustentabilidad de una empresa, para ello se realizó un enfoque cuantitativo con un método estadístico correlacional. Escogieron 80 empresas de 150 que formaran parte del Índice de Transporte de la moda durante el periodo 2017 – 2019, posteriormente obtuvieron datos estadísticos para el análisis. La variable dependiente fue el

desempeño financiero y el independiente fue el desempeño sustentable de una empresa. Después de realizar los análisis estadísticos, los autores pudieron concluir que la sostenibilidad tiene sentido para comercial para las empresas que están haciendo bien sus negocios. Y no, para los que no lo están haciendo bien en su comercio. También, que las marcas que muestran un buen crecimiento de las ventas y márgenes de beneficio tienen tres veces más probabilidades de tomarse en serio la sostenibilidad que aquellas cuyas ventas están estancadas o cayendo. Además, se descubrió que parte de la sostenibilidad es la transparencia que tienen las empresas en su cadena de suministro, de tal forma, pueden mostrar qué tanto hacen cumplir los derechos de sus trabajadores, así como el cumplimiento con el medio ambiente. Este paper tiene importancia para nuestra investigación, debido a que, se puede conocer qué tanta importancia les da las marcas de moda global a la sostenibilidad. Siendo estas marcas las principales quienes requieren los servicios de maquila de las empresas exportadoras del sector prendas de vestir en la región Lima.

Tabla 2
Antecedentes regionales

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	VARIABLES	Conclusiones
Paper	Universidad Nacional del Altiplano – México / Estrada Chavira, Maria Eugenia; Guerrero Garcia, Shilja; Becerra Garcia, María del Rocío	Análisis de los factores internos de competitividad textil en la zona noreste (Jaltenco, Acolman, Nextlalpan) del estado de México	2018	Cualitativo / encuesta a 180 empresas	Identificar la problemática de los productores del sector textil en la región Noreste asociada al cumplimiento de la calidad, productividad e innovación en un contexto de mercados globales para mejorar su competitividad	- Productividad - Calidad - Innovación	Se debe hacer una vinculación con la empresa privada para que los empresarios de textiles tengan mejor conocimiento del proceso productivo y de las innovaciones existentes lo que generará una mayor competitividad para sus productos.
Paper	Revista Science of Human Action – Colombia / Yepes Baena, Natally	El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional	2019	Cualitativo / Descriptivo y transversal	Analizar las tendencias actuales de gestión humana y aprendizaje organizacional	- Talento Humano	El talento humano es un factor estratégico para adicionarle valor agregado a las empresas, por medio de la innovación y la transformación organizacional. La gestión humana es fundamental en la organización debido a que el éxito de esta va ligado a su equipo de trabajo, el cual debe enfocarse en alinearse con los objetivos organizacionales y los requerimientos que surjan de ellos y así ayuden a la empresa en el logro de los resultados esperados

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Paper	Revista Mercado y Negocios - México / Chávez Jimenes, Enore y De Jesús Vizcaíno, Antonio	Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional	2017	Cualitativo / Documental	Identificar la relación que existe entre el talento humano y la competitividad de las organizaciones	- Talento Humano - Competitividad Organizacional	Existe una correlación entre los resultados económicos con las capacidades de formación profesional y el conocimiento global disponible a nivel local, de igual manera afirma que los países centrados en la competitividad del talento tienden a obtener mejores resultados. La formación del talento humano, a través del aprendizaje organizacional, se constituye en un factor fundamental para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones
Paper	I + D Revista de Investigaciones – Colombia / León García, Omar Alexander y Palma Hernández, Edna Nayibe	Aplicación de las tecnologías de la Información y la Comunicación en los procesos de innovación empresarial	2017	Cualitativo / Descriptivo	Identificar la producción académica y científica en torno a la relación existente entre el uso de las Tecnologías de Información y la Comunicación y la innovación empresarial	- Innovación de producto y servicio - Innovación de producto y proceso - Innovación de mercados - Innovación digital - Diversificación	Se sugiere saber muy bien si las herramientas tecnológicas de las que dispone la empresa proporcionan alguna ventaja competitiva respecto a los procesos de innovación que desarrolla actualmente en la organización. También, es recomendable conocer el potencial de las tecnologías actuales para ver si se puede mejorar o si ya llegaron a su límite.

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Paper	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Ecuador / Basantes, Jenny; Bonilla, Ernesto & Basantes, René	Capacidades directivas vs administración de recursos humanos en textileras de Chimborazo: Una interpretación cualitativa.	2018	Cualitativa	Identificar las estrategias de gestión de los directivos de las empresas con respecto al talento humano.	- Carencias de las capacidades directivas	Los gerentes deben de promover la satisfacción laboral, lo cual genera un incremento en la productividad, esto a base de la aplicación de la planificación y estandarización de los procesos. A su vez, se debe de generar una mayor integración en las iniciativas destinadas al mejoramiento de las condiciones laborales, a su vez se busca adoptar un enfoque sistemático.
Paper	Brazilian Business Review / De Souza, Claudia.; Gonçalves, Fernando	Un marco de gestión del diseño para la industria de la moda	2017	Cualitativo/ Exploratorio, revisión sistemática de literatura	Proponer un marco basado en conceptos de competencias comprobando y evaluando su aplicabilidad en gestión del diseño en la industria de la confección.	- Gestión del diseño	Los conceptos de competencia apoyan el desarrollo marco, mediante el cual se fomenta la gestión del diseño, haciendo uso de las estrategias organizacionales y la investigación ambiental.

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Tesis	Universidad Técnica de Ambato – Ecuador / Quinga, Diego y Villalba, Raúl	La innovación organizacional y su efecto en la competitividad del sector textil empresarial del cantón Pelileo	2020	Mixto / Teórico, Descriptivo, hipotético, analítico y empírico	Analizar la Innovación Organizacional y su efecto en la Competitividad del sector textil empresarial del Cantón Pelileo, con el fin de establecer estrategias para mejorar la competitividad del sector textil incrementando su rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Variable Independiente: Innovación. - Variable Dependiente: La competitividad 	La capacidad innovadora de las empresas es deficiente, incluso conocen la vital importancia de esta, para el crecimiento de las organizaciones, sin embargo, algunas entidades no la adoptan todavía, por el temor al cambio. La poca innovación de productos, procesos y clima organizacional puede terminar con las empresas, una organización debe ser flexible ante todo tipo de modificación.
Paper	Revista de Ciencias de la Administración y Economía – Ecuador / Del Carpio, Javier y Miralles, Francesc	Análisis cualitativo de los determinantes de la innovación en una economía emergente	2019	Cualitativo / Teoría fundamentada	Identificar cuáles son los factores internos y externos que mejoran la capacidad de innovación de las empresas peruanas de manufactura y, a su vez, favorecen su competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Factores internos: Diseño e ingeniería industrial, adquisición de maquinaria, certificación y control de calidad y capacitación de personal. - Factores externos: Consumidores y/o clientes, proveedores, competencia y consultores externos. - Tipo de innovación: Innovación en producto e innovación en proceso 	Las prácticas de control de calidad llevan a las empresas a desarrollar innovación en procesos y en otros casos a implementar «sistemas ERP», lo cual lleva a implementar innovaciones organizacionales. Ellos manifiestan también que la capacitación al personal permite que éste conozca mejor la operación de las máquinas, así como el desarrollo de habilidades que fomentarán la innovación.

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Paper	Research Gate – Revista Espacios - Colombia / Martínez, Sindy; García, José & Guerrero, Jorge.	Sistema de gestión de calidad y certificación ISO 9001:2008- Limitantes y desafíos para las Pymes	2018	Cuantitativo metodología inductiva	Identificar las principales barreras y limitantes de las Pymes en el proceso de certificación ISO 9001:2008.	<ul style="list-style-type: none"> - Variable dependiente: Dificultad de implementación de un SGC y certificación ISO 9001:2018 en las empresas - Variables independientes.: Puntos de las Norma ISO 9001:2018. 	Se identificó dificultad moderada a superior, con excepción a algunos ítems específicos como el control de registros, control de equipos de medición en la producción, comunicación con proveedores y clientes, gestión de suministro y auditorías internas iniciales, las cuales fueron valoradas de fácil implementación
Tesis	Pontificia Universidad Javeriana – Colombia / Niebles, Laura	Moda sustentable, moda amigable, una oportunidad de mercado	2019	Mixta	Identificar la oportunidad de mercado para la moda sustentable en Colombia desde la perspectiva de las empresas y el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Variable dependiente: Moda sustentable - Variables independientes: Las características de las tendencias 	Se evidencio que las empresas que no están en la moda sustentable y siguen en la moda tradicional, se debe a que ya tienen una infraestructura tecnológica, procesos y planta de producción solida

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Paper	Research Gate – Clío América – Colombia / Díaz, Diana; García, Claudia & Pinzón, Carlos	¿Incide la ISO 14000 en el desempeño exportador de las empresas colombianas?	2019	Cuantitativo / transversal, no paramétrica	Determinar si las empresas colombianas con certificación ISO 14000 han mostrado un mejor desempeño exportador que las no certificadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Variable dependiente: Volumen de las exportaciones. - Variable independiente: Empresas certificadas y empresas no certificadas. 	Se puede afirmar que aquellas empresas con certificación perciben un mayor volumen exportador que las que no tienen certificación. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el grupo de empresas colombianas certificadas corresponde en su mayoría (70 %) a compañías grandes, consolidadas en el mercado nacional y en algunos casos con sólidos procesos de internacionalización.
Tesis	Universidad Técnica de Ambato – Ecuador / Sánchez, Lisbeth	La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil de fabricación de tejidos del Ecuador	2020	Cuantitativo / análisis documental – correlacional de pearson	Determinar el nivel de acceso a la financiación de las empresas del CIU C1312.01, a través del análisis de las razones de endeudamiento, para medir la capacidad para obtener financiamiento en el corto y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Variable dependiente: Gestión Financiera - Variable independiente: Financiamiento 	Se identificó que las empresas han presentado problemas en su desempeño financiero debido a la falta de recursos económicos; por lo que, las empresas al no tener una estructura financiera sólida y confiable se ven cuestionadas para la adquisición de financiamiento.

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Paper	Redalyc – Universidad de Los Andes / Camacaro, María	Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela	2017	Cualitativo / Investigación cooperativa	Determinar las competencias gerenciales necesarias para la gestión de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida.	- Características de las empresas y desempeño gerencial	Las competencias gerenciales permitieron a las empresas del sector hacer procesos de reclutamiento, selección y capacitación más adaptados a sus necesidades, ya que las personas deben ser competentes para la ejecución de sus actividades, desarrollando habilidades, capacidades, destrezas, conocimiento y saberes que cada gerente debe poseer.

Fuente: Research Gate, Universidad Nacional del Altiplano y ICESI. Elaboración propia 2021.

Tabla 3
Antecedentes internacionales

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Paper	Instituto Multidisciplinario de Publicaciones Digitales – Vietnam / Ahmad, Sumera; Miskon, Suraya; Alabdan, Rana; Tlili, Iskander	Hacia una industria textil y de la confección sostenible: Explorando el papel de los sistemas de inteligencia empresarial en la Era de la Industria 4.0	2020	Cualitativo, entrevista a 14 empresarios	Investigar los determinantes de la adopción de la inteligencia comercial con un ojo hacia la comprensión de cómo puede resolver los problemas de sostenibilidad en las empresas de confección con Tecnología industrial 4.0.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la cadena de suministro - Gestión de inventario - Marketing, - Procesos rápidos de comercialización - Envíos rápidos - Venta minorista - Distribución. 	Las empresas de ropa de alta gama de países avanzados son más propensas a adoptar la Industria 4.0 tecnologías. Como resultado, disfrutaban de liderazgo en el mercado con menos empleados e inversiones, en lugar de aquellas empresas que pertenecen a países en desarrollo, a pesar de tener un valor completo cadena de textiles y confecciones con grandes inversiones y una gran cantidad de empleados.
Paper	Universidad de Varsovia – Serbia / Bojan, Lalic; Slavko, Rakic; Ugljesa, Marjanovic	Uso de conceptos de industria 4.0 e innovación organizacional en la industria textil y de la confección de Serbia	2019	Cualitativo, encuesta a 280 empresas	Analizar los resultados de la Encuesta europea de fabricación realizada en industrias manufactureras en una economía en transición: la República de Serbia.	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación tecnológica - Innovación organizacional (Innovación no tecnológica) 	Las empresas que han introducido tecnologías específicas de la fábrica digital están continuamente mejorando su desempeño. La mayoría de las empresas admiten que no utilizan plenamente la industria Tecnologías 4.0 en todo su potencial.

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Tesis	Universidad de Salamanca – España / Betov, Christian Alexandrov	El desarrollo de capacidades para la internacionalización de las PYMES en Colombia	2020	Mixto, gráfico de barras	Recomendar qué contenidos debería añadir el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial a su portafolio educativo para facilitar el proceso de internacionalización de las PYMES colombianas.	<ul style="list-style-type: none"> - Variable dependiente: Internacionalización de las pymes - Variables independientes: Innovación de producto o servicio, capital humano, redes personales para empresarios, adopción de estrategias digitales, cultura organizacional, conocimiento de mercados, idiomas, cultura y comp. ético. 	La falta de formación dentro de la RDE (Red de Desarrollo Empresarial) en habilidades blandas – capacidades que la mayoría de los encuestados además vio como su mayor debilidad. Algunas empresas ya tenían bases establecidas en el exterior, mientras que una gran cantidad no las tenía
Paper	Revista Aplicada de Economía y Finanzas – Camerún / Dobdinga Cletus Fonchamn; Vukenkeng Andrew Wujung	Innovación y desempeño de las exportaciones: una visión empírica sobre el efecto de la innovación en las empresas manufactureras en Camerún	2016	Cuantitativo, Logit y Tobit	Examinar los efectos de los tipos de innovación sobre la intensidad y la propensión a exportar por empresas manufactureras en Camerún	<p>Variables dependientes: propensión e intensidad para exportar.</p> <p>Variables independientes: innovación de procesos, innovación organizacional, innovación de mercado, innovación de producto, stock, edad de la empresa, corrupción, formación del personal, costo de financiamiento, percepción macroeconómica e intensidad de capital</p>	La innovación tiene un efecto positivo en la probabilidad y el volumen de exportación, mientras que las innovaciones tecnológicas influyen de manera insignificante en la variación de las exportaciones. Las innovaciones de mercado y organizacionales aumentan significativamente la intensidad y la propensión a la exportación, la innovación de productos tiene un efecto significativo y positivo en la cantidad exportada.

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Paper	Instituto Multidisciplinario de Publicaciones Digitales – Sri Lanka / Kulathunga, KMMCB; Ye, Jianmu	¿Cómo la educación financiera promueve la sostenibilidad en las PYMES? Una perspectiva de país en desarrollo	2019	Cuantitativo, modelo no estructural	Investigar las influencias directas e indirectas de conocimientos financieros sobre la sostenibilidad de las PYME en una economía en desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Variable dependiente: Sostenibilidad de las pymes. - Variables independientes: Acceso al financiamiento, sostenibilidad de las pymes, actitud ante el riesgo financiero, y educación financiera. 	La alfabetización es un predictor importante del acceso a la financiación, la actitud de riesgo financiero y la sostenibilidad en las PYME. Además, la influencia directa de la actitud de riesgo financiero en la sostenibilidad de las PYMES fue mayor que el de la educación financiera y el acceso a la financiación. Esto indica que las actitudes de los gerentes son un factor importante en la sostenibilidad de las PYMES, porque influyen directamente en la toma de decisiones organizacionales.
Paper	Universidad de Nairobi - Kenia / Gathungu, James; Sabana Beatrice	Alfabetización financiera para emprendedores, acceso financiero, costos de transacción y desempeño de las microempresas en el condado de la ciudad de Nairobi en Kenia	2018	Cualitativo, encuestas a pymes	Establecer la relación entre la alfabetización financiera del emprendedor, el acceso financiero, los costos de transacción y el desempeño de las microempresas en Condado de la ciudad de Nairobi en Kenia.	Variables: desempeño de la microempresa, educación del emprendedor, acceso al financiamiento y el costo de transacción.	La relación entre la educación financiera del emprendedor y el desempeño de las microempresas ha establecido que la educación financiera del emprendedor tiene una influencia en el desempeño de la microempresa. Además, la alfabetización financiera de los emprendedores les permite evitar fallas comerciales. Finalmente, mientras más altos sean los niveles de inclusión financiera, serán más altos lo niveles de acceso al financiamiento y más bajos los costos de transacción.

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Paper	Research Gate – IOP Conference Series Materials Science and Engineering – Portugal / Ha, Lu'u; Marques, A & Ferreira, F.	Cómo se aplican los conceptos de la Industria 4.0 en la industria de la confección portuguesa: algunas evidencias	2018	Cualitativo / Caso de estudio y documental	Determinar cómo una empresa portuguesa de confección (GUIMA) está preparando sus procesos, habilidades y recursos para estar en la Industria 4.0.	- Procesos, habilidades, recursos de las empresas y la Industria 4.0.	En la industria 4.0 y en la industria de la confección, la integración vertical y horizontal es necesario para preparar la totalidad de sus recursos, tanto los humanos como los tecnológicos.
Paper	Revista Internacional de Gestión y Ciencias Aplicadas – Indonesia / Suryani, Tatik; Iramani, RR; Wati, Lindia	Explorando la capacidad financiera de las pymes, y el rendimiento de la gestión financiera mediante aplicación financiera	2017	Cualitativo, entrevistas a 60 pymes	Identificar la capacidad financiera dentro de las PYME y diseñar herramientas de aplicación para facilitar su gestión financiera.	- Rendimiento de gestión financiera - Capacidad financiera	Las oportunidades comerciales también pueden ser mejora si las PYME tienen buenas capacidades financieras. Las decisiones comerciales, especialmente con respecto a la financiación, las ganancias y las inversiones pueden ser optimizado si están respaldados por suficientes capacidades financieras. La implementación del sistema de solicitud financiera también facilitará a las PYME la búsqueda de financiación de instituciones financieras.

Tipo de documento	Repositorio / Autor	Título	Año	Enfoque / Método estadístico	Objetivo o tema	Variables	Conclusiones
Paper	Switch Asia - International Journal of Recent Technology and Engineering – India / Choraria, Rohit; Jain, Medha & Goel, Praguni	Marcas de moda globales: ¿Tiene sentido la sostenibilidad para los negocios?	2020	Cuantitativo / Correlación	Identificar si hay una relación entre el desempeño financiero y desempeño de sustentabilidad de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Variable dependiente: desempeño financiero - Variable independiente: desempeño sustentable de una empresa 	Tiene sentido comercial, la sostenibilidad para las marcas que lo están haciendo bien. Y no es para aquellos a los que no les va bien. Las marcas que muestran un buen crecimiento de las ventas y márgenes de beneficio tienen tres veces más probabilidades de tomarse en serio la sostenibilidad que aquellas cuyas ventas están estancadas o cayendo.

Fuente: Research Gate, Red Fame, Scopus. Elaboración propia 2021.

1.3 Bases Teóricas

En la actualidad son varias las empresas que buscan expandir sus operaciones fuera de su país de origen. Es por ello por lo que la internacionalización se ha convertido en un concepto clave para las empresas, que buscan crecer en el exterior. Es así como una de las definiciones mayormente usada para señalar lo que es la internacionalización es el de Turnbull (como se citó en Spencer, 2018) en la que indica que la internacionalización es el movimiento de las operaciones de una empresa hacia el exterior. A su vez Welch y Luostarinen (como se citó en Spencer, 2018) indica que la internacionalización se basa en el incremento del compromiso o de la participación de la empresa en el exterior, es decir en el ámbito internacional. La definición de lo que es la internacionalización ha ido cambiando a lo largo de los años, es así como en 1995, Calof y Beamish, la definen de una perspectiva más interna, siendo así descrita como un proceso de adaptación de las operaciones de la organización, es decir es la modificación de la estrategia, estructura, recursos, etc. de la empresa a entornos internacionales. A su vez según Canals (como se citó en Spencer, 2018), existen tres objetivos por lo que las empresas deciden optar por la internacionalización: apertura a nuevos mercados, costes de producción más bajos y una estructura de producción más eficiente.

Es así como la internacionalización se basa en la adopción de diversas estrategias que toman tanto los recursos como las capacidades de la organización, a su vez consideran las oportunidades y las amenazas del entorno, en un proceso en el que la empresa lleva sus actividades, ya sea de forma parcial o total a un entorno internacional, generando así un intercambio ya sea financiero, comercial o de conocimiento entre países (Araya 2009). Son diversos los modelos o teorías que explican el proceso de internacionalización, a continuación, se mencionaran algunos de ellos:

1.3.1. Teoría de la internacionalización

Según Buckley y Casson (1976), esta teoría estudia los procesos internos de intercambio de información en las organizaciones, a su vez busca explicar por qué las transacciones de productos intermedios entre naciones están jerárquicamente organizadas en lugar de ser definidas por la fuerza del mercado. Además, afirma que si las empresas optan por la inversión directa en el mercado extranjero deben de cumplirse dos condiciones:

a) La existencia de ventajas en localizar las actividades en el exterior, relacionada con la comparación de costos unitarios entre producir un bien en el mercado local y luego proceder a exportarlo o producir en el país extranjero, en esta comparativa influyen factores tales como los costes productivos, transporte, aranceles e incluso la intervención del gobierno (Treece, 1986).

b) Estas actividades al estar organizadas al interior de la empresa resultan más eficientes que venderlas en el exterior, según Buckley y Casson (1976), la presente condición se basa en los costes de transacción, entre los que se encuentran los retrasos debido a contar con diferentes actividades ligadas al mercado, los conflictos originados por la concentración de poder, el catalogar un precio a la transferencia tecnológica y la dificultad que esto genera y aspectos relacionados directamente con los mercados internacionales como el movimiento de capitales.

Según Cuervo (2012), la presente teoría concluye que los beneficios obtenidos por la internacionalización derivan de la reducción de costes, por lo que la organización basándose en esta premisa elige distintas modalidades para su ingreso a un mercado extranjero.

1.3.2 El modelo Uppsala – Escuela nórdica

El modelo Uppsala, el cual atribuye su nombre principalmente a la investigación realizada por Jan Johanson y Finn Wierdersheim, los cuales describieron el proceso de internacionalización

observado en diferentes firmas suecas a mediados de los años setenta, fue el primero en explicar la internalización de la empresa basándose en el modo de la operación interna. Este modelo afirma que la expansión internacional se da en un proceso secuencial, en el que las empresas van adquiriendo experiencia gradualmente hasta lograr establecerse en un país distinto al de donde se originaron. Pero para que las empresas puedan lograr dicha expansión en primer lugar deben de fortalecerse en un nivel interno (Camargo, Cardona & Mira, 2017).

Según, Johanson y Vahlne (1990), indican que el modelo Uppsala presenta cuatro etapas, lo que para algunos autores se denomina la cadena de establecimiento:

a) Actividades esporádicas o no regulares de exportación

Según Johanson & Wiedersheim-Paul (como se citó en Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2013), en esta primera etapa, la organización no tiene conocimiento del mercado, es por ello por lo que exporta de manera irregular, casi siempre de manera indirecta. Al inicio se tiene poca información sobre el mercado de destino, además de hacer una baja inversión. Esta etapa se caracteriza por que tiene por objetivo la adquisición de información, ya que sin esta no pueden avanzar a las siguientes etapas.

b) Exportación a través de representantes independientes

En esta etapa la empresa establece relaciones en el exterior mediante un representante independiente, mediante estos obtiene información del mercado de destino, esta etapa se caracteriza porque la empresa ya de forma activa va en la búsqueda de conocimiento, lo que les permite tener un poco más de control en las ventas, según Johanson & Wiedersheim-Paul (1975).

c) Establecimiento de sucursal comercial en el país extranjero

Una vez la empresa cuenta con conocimiento sobre el mercado, un control total sobre las ventas y en el proceso de exportación, empieza la tercera etapa, en esta se adquiere experiencia en

el mercado de destino de forma que se puede diferenciar de los competidores, abriendo una sucursal adaptándose al mercado de destino, lo que conlleva a un ajuste en sus procesos. Una vez dominado este proceso puede replicarlo en otro país según Johanson & Wiedersheim-Paul (como se citó en Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2013).

d) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero

En esta última etapa la empresa procede a ubicar plantas de producción en el país de destino, de esta forma controla las ventas y la producción, obteniendo información directamente del mercado en el que se ha establecido, con la información obtenida la empresa logra posicionar los bienes o servicios en estos mercados, cabe señalar que esta etapa se considera eventual puesto que muchas empresas no planean el establecer su producción en otros países según Johanson & Wiedersheim-Paul (como se citó en Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2013).

1.3.3 Ventaja Absoluta

Según Rozas, Corredor, Silva, Castellanos & Gonzáles (2012), nos indica que, en 1776, Adam Smith en su publicación “La riqueza de las naciones” redefine el significado de riqueza, en términos de capacidad de producción y mano de obra. Es así como se establece que, en base a la especialización en la producción, se puede generar bienes de forma más eficiente y haciendo uso de una menor cantidad de recursos. A su vez otros supuestos son:

- i. Existe libre movilidad de factores de producción en el interior del país.
- ii. Los costos de producción son constantes, es decir que para producir cada unidad se requiere la misma cantidad de recursos.
- iii. No existen costos de transporte.
- iv. No existen los aranceles ni tasas impositivas, es decir es un mercado perfecto.

- v. Los recursos son limitados, es decir la tierra, el capital y el trabajo son finitos.

Para Adam Smith, la riqueza es producto de la capacidad de producción, la diferencia entre las ventajas ostentadas por los países se basa en el trabajo. A su vez es importante tener en cuenta el concepto de Frontera de Producción, en el cual se muestra cómo realizar las diferentes combinaciones de producción máxima para cada país, con los recursos disponibles. Además, nos muestra como luego de especializarse, los países acceden a un nivel de consumo que genera mayor bienestar.

1.3.4 Ventaja Comparativa

Según David Ricardo (como se citó en Rozas, Corredor, Silva, Castellanos & Gonzáles, 2012), con el fin de probar la eficacia del modelo de Ventaja Absoluta de Adam Smith, presenta su propia versión, partiendo desde el punto en que pueden existir países más eficientes al producir más bienes con la misma cantidad de recursos, el autor propone si un país que cuenta con una ventaja absoluta en la producción de bienes si le fuese beneficioso comerciar. En base a esto, debe de revisarse en costo de oportunidad de producir el bien que resulte más eficiente en el país que cuenta con la ventaja absoluta, a su vez, los precios relativos, como el costo de producción de un bien en términos del costo de producir el otro bien en el mismo país, se toman de base para la decisión sobre preferencia de producir, exportar o importar.

A pesar de que un país cuente con ventaja absoluta en la producción de bienes, de igual forma se generara comercio, esto debido a las diferencias en costos de oportunidad y precios. Es por ello por lo que se determina que sigue existiendo ganancia para el comercio.

Se concluye que la ventaja comparativa, nos habla acerca de una práctica usada recurrentemente en la actualidad, esto debido a que nos explica como un país o empresa decide

por potenciar su producción de aquello en lo que es más eficiente y opta por importar lo que le cuesta más producir.

1.3.5 El modelo de innovación

Este modelo, cual deriva principalmente del trabajo de Andersen (1993), también conocido como el modelo americano de innovación, la internacionalización de la empresa es resultado de una serie de innovaciones de gestión al interior de la organización, a su vez se ha de señalar que esto se debe a un desarrollo secuencial. El presente modelo busca clasificar dicho desarrollo en etapas, según Merubia (2019).

Según Cavusgil (1980), se aprecian cinco etapas, las cuales se mencionan a continuación:

- i. Mercado doméstico, la empresa solo comercializa en el mercado local.
- ii. Pre-exportadora, la empresa empieza su búsqueda de información y evalúa la posibilidad de iniciar a exportar.
- iii. Exportadora experimental, se inicia el proceso de exportación, con una base limitada.
- iv. Exportadora activa, la exportación se amplía a más países, lo que genera un incremento significativo en el volumen de las ventas.
- v. Exportadora comprometida, las decisiones con respecto a la disposición de los recursos entre el mercado local y el extranjero son constantes.

1.3.6 Teoría de redes

Johanson & Mattson (1988), la presente teoría se desarrolló sobre la base de la sociología organizacional, esta señala que las relaciones de red permiten a las organizaciones internacionalizarse mucho más rápido, además cabe señalar que este proceso es más complejo y menos estructurado, contrario a como lo indican otras teorías, puesto que la naturaleza de las actividades comerciales de las organizaciones es de índole colaborativa. La creación de una red de

relaciones facilita a las organizaciones el concretar acciones complementarias mutuas, además de permitir explotar la sinergia originada por la red, con la finalidad de cumplir un objetivo en común. Las redes son catalogadas como los vínculos individuales de las cadenas de valor, tanto horizontales como verticales.

Por otro lado, cabe señalar que las redes constan de tres componentes, actores, recursos y actividades, los que se encuentran interrelacionados de modo que conforman una red en conjunto. En cuanto al grupo de los actores, se incluye a la empresa, sus clientes, compradores, proveedores o vendedores, estos construyen y conservan relaciones entre ellos. A su vez se define que la estructura de los mercados se basa en la dependencia de la interacción de la empresa con los actores relacionados, puesto que al momento de su ingreso esta se ve afectada por fuerzas tanto internas como externas. Cabe señalar que los vínculos entre las empresas aportan a la acumulación de conocimiento, así como accesos a diversas fuentes de información y oportunidades de aprendizaje, la confiabilidad de dicha información se basa en el hecho de que los lazos de red son específicos de la empresa y difíciles de imitar, puesto que el vínculo desarrollado dentro de una relación con un socio es único y solo se transfiere a través de este enlace (Andersen, Ahmad & Chan, 2014).

1.4 Normativa relacionada

Según el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), en base a lo mencionado por la norma técnica peruana NTP 231.400.2015, publicada en el 2015, señala los requisitos que deben de cumplir el etiquetado de las prendas de vestir y ropa para el hogar, tales como la información comercial, la identificación de las materias textiles, además de la fijación y ubicación de la etiqueta. Esto con la finalidad de facilitar el comercio, las licitaciones públicas, entre otros.

Adicionalmente, según la Norma Técnica Peruana, la NTP-ISO 8559-3:2020, publicada en diciembre del 2020, describe los principios de las tablas para las medidas del cuerpo, en el que se

definen las categorías y enumeran los grupos de población, así como los subgrupos que se usaran para elaborar las prendas. Las dimensiones de la prenda no se incluyen en este documento, a su vez se requiere hacer uso de un enfoque general que brinde flexibilidad integral, con la finalidad de mantener el sistema de tallas con la capacidad de adaptarse a los cambios.

Por otro lado, también se cuentan con leyes peruanas que buscan apoyar las exportaciones de las prendas de vestir, tales como:

Decreto de Ley N° 22342 “Ley de Promoción de Exportaciones No Tradicionales”:

“Su objetivo es promover las exportaciones no tradicionales con el propósito de lograr la modificación cualitativa de la estructura del comercio exterior del país, especialmente para productos manufacturados.” (Produce, 1978).

Esta ley considera a las empresas industriales de exportación no tradicional a la que exporte directamente o a través de terceros.

1.5 Análisis del sector/producto (mundial/regional /local)

En esta sección es necesario iniciar definiendo el estado del sector estudiado. El subsector prendas de vestir constituye una importante fuente de ingreso, aunque su porcentaje de participación con respecto a las exportaciones mundiales de mercadería no supera el 3%. Como se puede observar en la tabla N° 4.

Tabla 4

Exportaciones mundiales del subsector prendas de vestir en relación con las exportaciones mundiales de mercancías expresados en millones de USD durante el periodo 2015 – 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Export. mundial de mercancías	16,558,147	16,045,249	17,742,931	19,550,439	19,014,680
Export. mundial prendas de vestir	453,017	444,641	464,805	494,009	493,386
Particip. export. mundial Prendas de Vestir	2.74%	2.77%	2.62%	2.53%	2.59%

Nota: La tabla muestra las exportaciones mundiales del sector prendas de vestir en relación con las exportaciones mundiales de mercancías, por la OMC DATA (2021).
Elaboración propia (2021)

Como se pudo apreciar en la tabla 4, a nivel mundial las exportaciones de mercaderías han experimentado un comportamiento poco constante, ya que, durante el periodo 2015 – 2016 experimentó un descenso de 512,898 millones de USD y posteriormente logro recuperarse durante los años 2017 y 2018, en los cuales tuvo un incremento significativo, pero finalmente durante el 2019 volvió a descender.

Este comportamiento se vio reflejado en las exportaciones mundiales de prendas de vestir, donde el comportamiento fue similar, es así como en el 2018 alcanzo su más alto punto con 494,009 millones de USD, además cabe señalar que estas exportaciones han tenido una participación promedio del 2.65% durante el periodo 2015 – 2019 con respecto a las exportaciones mundiales de mercadería.

A continuación, se ha de mostrar la lista de los principales exportadores del sector prendas de vestir a nivel mundial durante el periodo estudiado.

Tabla 5

Top 10 de los países exportadores en el mundo del sector prendas de vestir expresado en millones de USD durante el periodo 2015 – 2019

N°	PAIS	2015		2016		2017		2018		2019	
		VALOR (US\$)	% PART.	VALOR (US\$)	% PART.	VALOR (US\$)	% PART.	VALOR (US\$)	% PART.	VALOR (US\$)	% PART.
1	CHINA	174,573.00	38.54%	158,180.00	35.57%	157,464.00	33.88%	158,212.00	32.03%	151,537.00	30.71%
2	BANGLADESH	26,603.00	5.87%	28,668.00	6.45%	29,213.00	6.29%	32,927.00	6.67%	33,072.00	6.70%
3	VIETNAM	21,948.00	4.84%	23,005.00	5.17%	25,037.00	5.39%	28,896.00	5.85%	30,888.00	6.26%
4	ITALIA	21,248.00	4.69%	21,794.00	4.90%	23,383.00	5.03%	25,716.00	5.21%	26,181.00	5.31%
5	ALEMANIA	16,954.00	3.74%	17,353.00	3.90%	21,084.00	4.54%	24,250.00	4.91%	24,431.00	4.95%
6	INDIA	18,168.00	4.01%	17,932.00	4.03%	18,313.00	3.94%	16,552.00	3.35%	17,160.00	3.48%
7	TURQUIA	15,121.00	3.34%	15,047.00	3.38%	15,088.00	3.25%	15,645.00	3.17%	16,383.00	3.32%
8	ESPAÑA	11,790.00	2.60%	12,827.00	2.88%	14,359.00	3.09%	14,913.00	3.02%	15,158.00	3.07%
9	PAISES BAJOS	8,050.00	1.78%	9,729.00	2.19%	11,031.00	2.37%	13,110.00	2.65%	13,881.00	2.81%
10	FRANCIA	10,754.00	2.37%	10,995.00	2.47%	11,776.00	2.53%	13,232.00	2.68%	13,284.00	2.69%
TOTAL, EXP. MUNDIALES		453,017.00		444,641.00		464,805.00		494,009.00		493,386.00	

Nota: La tabla muestra las exportaciones mundiales del sector prendas de vestir en relación con las exportaciones mundiales de mercancías, por OMC DATA (2021). Elaboración propia (2021)

Como se puede apreciar en la tabla 5, los principales países exportadores del sector prendas de vestir en el mundo, durante el periodo 2015-2019, está encabezado por China, el cual tuvo una participación porcentual de 30.71% en el 2019, siendo la más baja para esta en comparación a los años anteriores. El poderío del país asiático en el sector prendas de vestir se debe en gran medida al ingreso de este país a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en el 2005, puesto que es a partir de esta fecha en la que se convirtió en la fábrica de moda a nivel global (Modaes, 2020). Pero, según Euromonitor International (como se citó en Modaes, 2020) para el año 2022, este sector se convertirá en su principal mercado de consumo por ello, las ventas del sector moda para el 2024, ascenderían en un 10.2% más en comparación al 2022. Cabe señalar que, para el 2024, la venta interna del sector en el país sería de alrededor de 435.328 millones de dólares, lo cual supera a la proyección de Estados Unidos, para el mismo año, en el que se espera una facturación del sector moda de US\$ 384.560. Continuando, el segundo país de la lista es Bangladesh con una participación promedio del 6.40% durante el periodo 2015-2019, si bien durante ese tiempo este país se ha ubicado detrás de China, según McKinsey anticipó que Vietnam podría superar a Bangladesh como el segundo mayor exportador de prendas de vestir del mundo, ya que Vietnam, tras haber firmado un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea, podría arrebatarse el puesto a Bangladesh. Esta predicción se afirmó con los datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en el 2020, las importaciones de Europa y Estados Unidos señalan que Vietnam ya ha superado a Bangladesh.

Además, según el Banco Mundial (2021) y la Organización Mundial del Comercio (2021), la participación porcentual en el 2019 con respecto a las exportaciones del sector prendas de vestir con el PBI de China, Bangladesh y Vietnam fueron de 1.06%, 10.93% y 11.79% respectivamente. Es último comportamiento del sector en Vietnam corresponde a que según Modaes (2019), unos

años antes del 2019, el territorio derivó su actividad de calzado hacia el textil, captando la producción que salió de China. Es por ello, que fue el tercer exportador de prendas de vestir en el mundo con solo 6.000 fábricas de ropa y 2,5 millones de trabajadores.

En base a lo mencionado anteriormente, se concluye que Asia es el principal exportador en el sector prendas de vestir ocupando más del 40% de participación durante el periodo 2015-2019, dejando por detrás a Europa (12%) y a América. Cabe señalar que ningún país que conforma este último continente figura en la tabla de los principales exportadores del sector.

Lo mostrado en los cuadros anteriores permite visualizar la oferta del sector, así como los competidores a los que se enfrenta el Perú, con la finalidad de entender mejor el desenvolvimiento del sector y su desarrollo a nivel mundial, en la siguiente parte se ha de analizar las importaciones del sector prendas de vestir, esto permite obtener una imagen de la demanda del sector por consiguiente, se mostrará en la siguiente tabla el comportamiento de los 10 principales países importadores mundiales del sector prendas de vestir en el periodo 2015 – 2019.

Tabla 6

Top 10 de los países importadores en el mundo del sector prendas de vestir expresado en millones de USD durante el periodo 2015 – 2019

N°	País	2015		2016		2017		2018		2019	
		VALOR (US\$)	% PART.	VALOR (US\$)	% PART.	VALOR (US\$)	% PART.	VALOR (US\$)	% PART.	VALOR (US\$)	% PART.
1	ESTADOS UNIDOS	96,898	20.26%	71,346	15.08%	77,317	15.46%	85,509	15.93%	85,137	15.87%
2	ALEMANIA	34,681	7.25%	35,415	7.48%	37,484	7.49%	40,131	7.48%	39,203	7.31%
3	JAPON	28,564	5.97%	27,900	5.90%	28,095	5.62%	30,298	5.64%	29,751	5.55%
4	REINO UNIDO	27,959	5.85%	25,801	5.45%	25,579	5.11%	26,504	4.94%	26,367	4.92%
5	FRANCIA	23,212	4.85%	23,287	4.92%	24,413	4.88%	26,372	4.91%	25,752	4.80%
6	ESPAÑA	16,367	3.42%	17,632	3.73%	18,709	3.74%	20,143	3.75%	20,382	3.80%
7	PAISES BAJOS	13,367	2.80%	15,715	3.32%	16,579	3.31%	18,846	3.51%	18,836	3.51%
8	ITALIA	15,402	3.22%	15,528	3.28%	16,133	3.22%	17,818	3.32%	17,641	3.29%
9	HONG KONG, CHINA	14,903	3.12%	13,216	2.79%	12,419	2.48%	12,672	2.36%	11,224	2.09%
10	CANADA	9,895	2.07%	9,554	2.02%	10,077	2.01%	10,590	1.97%	11,030	2.06%
TOTAL, IMP. MUNDIALES		478,177		473,157		500,249		536,766		536,394	

Nota: La tabla muestra las importaciones mundiales del sector prendas de vestir en relación con las exportaciones mundiales de mercancías, por OMC DATA (2021). Elaboración propia (2021)

Como se puede observar en la tabla 6, las importaciones han tenido un desempeño similar a las exportaciones, ya que estas han tenido un descenso del 2015 al 2016, recuperándose durante el 2017 y 2018, para volver a caer durante el 2019.

El principal país importador del subsector prendas de vestir es Estados Unidos, el cual posee en promedio una participación de 16.52% durante el periodo 2015-2019. Se puede observar a su vez, que la participación en el 2019 ha decaído en comparación al 2015 de 20.26% a 15.87%. Aunque la participación de Estados Unidos disminuyó siguió superando a Alemania, quien ocupó el segundo lugar con una participación de 7.4% en promedio durante el periodo 2015-2019.

En base a lo señalado en los puntos anteriores se determinó que el sector de prendas de vestir se encuentra fuertemente influenciado por el desarrollo del mercado asiático y norteamericano, Estados Unidos y China, ambos en el liderazgo.

Por otro lado, en base a la tabla 5 y 6, se puede mencionar que, el Perú a pesar de no encontrarse entre los principales exportadores ni importadores de este sector, según Adex Data Trade (2021), se encuentra dentro en el Top 5 dentro del sector No Tradicional, teniendo un porcentaje de participación del 7.08% en el 2019 como se puede observar en el anexo 1. Además, según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2021) y el anexo 3, las exportaciones del sector estudiado de Perú y Lima en el periodo 2015 – 2019, no siguen el mismo comportamiento. Por el lado del país en su totalidad, este ha tenido un comportamiento creciente a partir del año 2016, mientras que para la región Lima, tuvo un comportamiento errático y para el último año, decreciente.

Por otro lado, para la muestra de una población de 22852 empresas exportadoras del subsector prendas de vestir de la región Lima, se determinó una muestra tentativa de 28 empresas, debido a que según Vara (2012), para investigaciones con diseños exploratorios cualitativos, deben

ser menor a los 30 participantes. Esta cantidad de empresas, en datos estadísticos, es equivalente en conjunto al 70% de participación acumulada del sector prendas de vestir para el año 2019, siendo las más representativas del sector en la región Lima y por ello serán consideradas para la presente investigación.

A continuación, en la tabla 7, después de analizar el sector en la región de Lima y el comportamiento de las empresas exportadoras, se identificarán las 4 primeras partidas arancelarias más exportadas por estas en el 2019. Para efectos del estudio, se acumularon los porcentajes de participación de las partidas arancelarias de seis dígitos a cuatro.

Tabla 7
Partidas arancelarias más exportadas por las 28 empresas del subsector prendas de vestir de Lima en el año 2019

Partida Arancelaria	Descripción Comercial	%
61.09	T-shirts y camisetas interiores, de punto.	40.77
61.05	Camisas de punto para hombres o niños.	18.97
61.10	Suéteres (jerseys), "pullovers", "cardigans", chalecos y artículos similares, incluidos los "sous-pull", de punto.	7.93
61.14	Las demás prendas de vestir, de punto.	2.99

Nota: La tabla muestra las partidas arancelarias más exportadas por las 28 empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el año 2019 por Adex Data Trade (2021). Elaboración propia (2021)

Como se pudo observar en la tabla 7 y, además, según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2021), el subsector prendas de vestir concentra más del 70% del valor exportador por los envíos de polos y camisas de algodón principalmente para el año 2019.

En base a todo lo antes mencionado, el comportamiento de las exportaciones del subsector prendas de vestir a nivel mundial fueron crecientes desde el año 2017 (tabla 4). En cuanto a los

principales países exportaciones de este sector, priman los países del continente asiático y europeo. Mientras que los importadores están en primer lugar, Estados Unidos, seguido de Alemania y Japón. He de destacar que en ningún Top 10 de estos intercambios de mercancías se encuentra el Perú.

Por el lado local, el Perú el subsector prendas de vestir se encuentra dentro del Top 5 del Sector No Tradicional en el año 2019. Además, las exportaciones de Perú y Lima en el periodo 2015 – 2019, no siguen el mismo comportamiento. En el caso del primero, tuvo una participación casi constante durante el periodo estudiando, mientras que en Lima fue más errático, además de decrecer en el último año. Por lo cual, se considera el subsector prendas de vestir de Lima en el periodo 2015 – 2019 como motivo de estudio.

CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se expondrá la realidad problemática, en la cual se expondrán información relevante para entender el comportamiento del sector en el Perú y Lima. Además, se definirá el problema a investigar, así como el objetivo principal y específicos del trabajo. También, se presentarán las hipótesis planteadas que permitirá explicar el problema identificado y, por último, la justificación de la investigación.

2.1 Realidad Problemática

Para poder definir la realidad problemática, primero debemos citar a Arbaiza (2014), dado que en su libro “Cómo elaborar una tesis de grado” indica que es el primer paso y el más significativo de todo el proceso. Según Hurtado & Toro (2007), se debe organizar la información y las observaciones realizadas del problema. Es así, que se podrá exponer una serie de síntomas y dificultades, con el fin de comprender el estado actual del fenómeno, sus orígenes, sus causas o correlaciones.

A continuación, se iniciará a describir la realidad problemática del subsector prendas de vestir en el Perú y la región Lima.

El subsector prendas de vestir peruano tiene como características, la integración vertical, debido a que está involucrado en todas las etapas de la cadena productiva (plantas desmotadoras, plantas de hilandería, tejeduría, tintorería y confección) y también tiene como sus principales materias primas naturales, el algodón, la alpaca, entre otros pelos finos. Así mismo, constituye una industria altamente generadora de empleo que utiliza en gran medida recursos naturales del país, por consiguiente, genera trabajo a otros sectores como el agrícola por el cultivo del algodón, el ganadero, para la obtención de pelos finos y la industria química, por utilización de colorantes. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, [MINCETUR], 2015).

Tabla 8

Comparativo de las importaciones mundiales con las exportaciones de Perú y Lima del subsector prendas de vestir expresado en millones de dólares en el periodo 2015 – 2019

	2015		2016		2017		2018		2019	
	VALOR FOB	REP. %	VALOR FOB	REP. %	VALOR FOB	REP. %	VALOR FOB	REP. %	VALOR FOB	REP. %
IMP. MUNDIALES PRENDAS DE VESTIR	478,177,000,000	100%	473,157,000,000	100%	500,249,000,000	100%	536,766,000,000	100%	536,394,000,000	100%
EXP. PRENDAS DE VESTIR PERU	884,317,689	0.18%	834,713,945	0.18%	865,741,014	0.17%	950,801,293	0.18%	978,584,833	0.18%
EXP. PRENDAS DE VESTIR LIMA	711,709,636	0.15%	638,772,217	0.14%	709,480,439	0.14%	783,189,598	0.15%	775,255,764	0.14%

Nota: La tabla muestra las importaciones mundiales, las exportaciones de Perú y Lima en el subsector prendas de vestir expresado en millones de dólares en el periodo 2015 – 2019, por OMC DATA (2021) y Adex Data Trade (2021). Elaboración propia (2021)

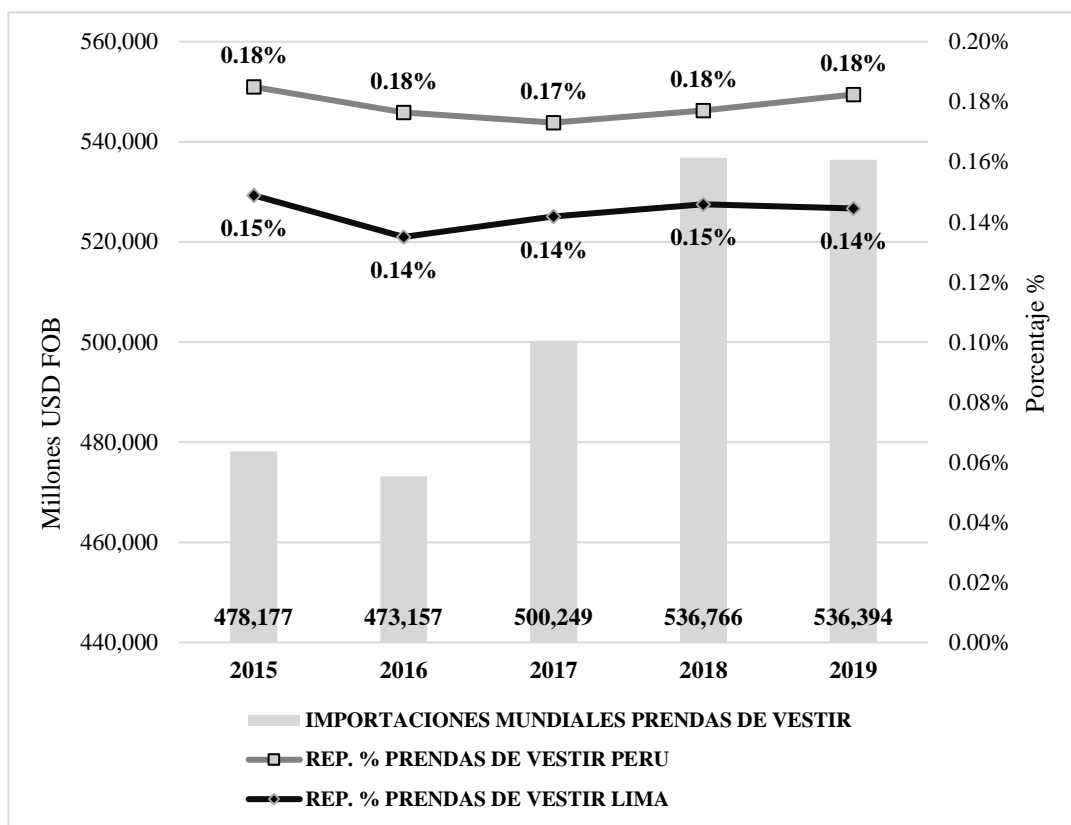


Figura 1

Comparativo de las importaciones mundiales (USD FOB miles de millones) y las exportaciones de Perú y Lima (%) en el sector Prendas de Vestir en el periodo 2015-2019

Fuente: OMC DATA (2021) y ADEX DATA TRADE (2021)

Elaboración propia (2021)

Según la figura 1 y la tabla 8, las exportaciones peruanas y de la región lima presentan un similar comportamiento que las importaciones mundiales que el sector tuvo durante el periodo 2015-2019, pero en cuanto al desenvolvimiento de las exportaciones de Lima con respecto al Perú, se pueden apreciar algunas diferencias, durante el año 2016 las exportaciones disminuyeron en comparación al año anterior (2015) en 70 millones aproximadamente, para el año 2017 el sector presentó la misma participación que en el 2016 (0.14%), además de un ligero crecimiento, mientras

que para el año 2018, esta participación nuevamente ascendió en un 0.0.1% y finalmente, volviendo a decaer en el 2019 con el mismo porcentaje.

Según, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex, 2017), el sector textil-confecciones en décadas pasadas estuvo considerado como uno de los más emblemáticos y una importante fuente empleo. En el periodo estudiado, en el 2016, según la tabla 8, hubo un decrecimiento con respecto al 2015. Se conoce que uno de los aspectos que explica esto, es la baja capacidad innovadora del sector. Según la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera, elaborada en el 2015 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), las empresas textiles y de confecciones hicieron actividades de innovación sólo en un 49%, siendo uno de los más bajos en la industria. Según la misma fuente, esto correspondió tanto a la innovación tecnológica, relacionada con la mejora de productos o en los métodos de la producción, como a la no tecnológica, relacionado con las prácticas del negocio como en otras áreas relacionadas con organización de la empresa y la comercialización de los productos. Además, se descubrió que solo el 5.3% de las empresas de fabricación de productos textiles y el 1.6% de las empresas de fabricación de prendas de vestir protegen estas innovaciones.

Según el Ministerio de la Producción (2017), uno de los motivos que han afectado las exportaciones peruanas son los bajos costos de mano de obra de los países asiáticos como China, Indonesia, Vietnam y Pakistán, los cuales han reducido la participación peruana en el mercado estadounidense, cabe señalar que este es el principal importador del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015 – 2019 (Tabla 3). Otro motivo, ha sido la modernización de los procesos de producción en busca de una mayor eficiencia, aplicado por los países de Centroamérica y Asia.

Por tal motivo, la industria textil peruana considera que es un reto invertir en tecnología para poder competir, además de capacitar a sus trabajadores.

Por otro lado, según Francia (2017), la capacidad gerencial, según los empresarios, es considerado como uno de los factores más importantes que afectan al sector y a pesar de que cuentan con una gran parte de empresarios con estudios universitarios, el manejo de sistemas de gestión empresarial es casi nulo. Además, como parte de sus debilidades, tienen una escasa visión del futuro que les ayude a establecer metas o planes de crecimiento. Así mismo, el empresario considera peligroso las barreras de acceso al financiamiento, debido a que las tasas ofrecidas son altas, estando entre los rangos del 23% al 66% de TEA (Tasa Efectiva Anual) y por tal motivo, no pueden mejorar su tecnología, sus procesos ni la expansión de su negocio.

También, como se pudo observar en la tabla 8 y según menciona América Economía (2017), el expresidente del Comité de Confecciones de la Asociación de Exportadores (ADEX), César Tello. El comportamiento del sector en el 2017 con respecto al 2016 fue considerado como un punto de inflexión, por lo que era necesario trabajar de la mano con el sector público para mejorar la competitividad. Además, menciona que para poder competir en el mercado global buscan lograr una reforma para nivelar la cancha. Ellos no pretendían que la mano de obra sea barata, sino ser más productivos, tener trabajadores más eficientes y que aporten mayor valor a las empresas. Y parte de ese trabajo, era hacer modificaciones en la parte tributaria, arancelaria y laboral. Así mismo, señaló que es importante impulsar a las empresas para que puedan posicionarse ante otros

clientes y promocionar la calidad de las prendas, no solo por la materia prima, sino también por la calidad del talento humano de las empresas.

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU, 2018), el sector textil y el subsector prendas de vestir comenzó a recuperarse ligeramente y según Adex Data Trade (2021), en el 2018 las exportaciones de este último crecieron en 85 millones de dólares con respecto al 2017. Sin embargo, de acuerdo con Bloomberg (2018), el sector de textiles y confecciones de prendas de vestir no parece tener un futuro alentador. Por un lado, la economía, el empleo y los salarios se estaban recuperando y, en consecuencia, los consumidores se veían más motivados a comprar. Por el contrario, estos iban gastando menos en compras de prendas de vestir, debido a que, las nuevas generaciones prefieren otras actividades como viajar, turismo vivencial, entre otras, en lugar de comprar ropa.

En el año 2019, las exportaciones nacionales del subsector prendas de vestir, continuó recuperándose con respecto al año 2018, tras incrementarse en US\$ 27,783,540 millones en la industria antes mencionada (tabla 8). Este repunte provino de los envíos que se realizaron a Estados Unidos, Chile y Canadá; se estimó que en su conjunto estos tres países concentran el 72% del valor de las exportaciones. Así mismo, para este año se pudo resaltar que la industria generó más de 229 mil empleos, cifra que representa el 15% de la Población Económicamente Activa (PEA) total en el sector manufactura. (Perú Retail, 2019). Sin embargo, también hubo factores que afectaron la productividad en exportación de las empresas locales, mencionado por Segura (2021), Gerente de Manufacturas de Adex, la cual fue entrevistada para esta investigación. Primero, fue el fast fashion, el cual es una moda de ocho o diez colecciones al año y que solo se usa una o dos veces al año. El segundo factor, fue el costo de mano de obra, según Gestión (2017), el ex presidente del Comité

Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, Leandro Mariátegui, mencionó que fue de \$450 mensuales, siendo alto en comparación con Centro América \$170 mensuales y Vietnam \$120 mensuales. Y el último, la adquisición de sus materias primas, la cual, debido a su mayor contenido de calidad, no pueden ofrecer precio básicos o bajos como ocurre con las de fibras sintéticas. Así mismo, coincidiendo con lo mencionado por Badiola (2021), se han visto sometidos a presiones grandes para mejorar su adaptabilidad en cuanto a los requerimientos intangibles. Adicionalmente, una causante por el cual el Perú dejó de tener atención fue que el país dejó de ser barato. Por ejemplo, los empresarios tuvieron que definir los sueldos de sus trabajadores de acuerdo con lo que determinaba el Estado, afectando significativamente su estructura de costos.

Tabla 9

Exportaciones en Valor Fob del sector prendas de vestir del Perú vs Lima expresados en millones USD durante el periodo 2015 - 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Subsector					
prendas de vestir - Perú	884,317,689	834,713,945	865,741,014	950,801,293	978,584,833
Subsector					
prendas de vestir - Lima	711,709,636	638,772,217	709,480,439	783,189,598	775,255,764
% de part. - Lima	80.48%	76.53%	81.95%	82.37%	79.22%

Nota: La tabla muestra las exportaciones del subsector prendas de vestir del Perú vs Lima durante el periodo 2015 – 2019 por Adex Data Trade (2021). Elaboración propia (2021)

Seguidamente, en la tabla 9, las exportaciones del subsector prendas de vestir en Lima y del Perú no tuvieron el mismo comportamiento errático, sin embargo, cabe resaltar que el departamento antes mencionado ocupa en promedio una participación del 80.11% de todo el País.

Su evolución fue la siguiente, el año 2015, tuvo una participación del 80.48%, en el siguiente año decreció a 76.53%. Para el año 2017, se recuperó con un 81.95% y continuó ligeramente creciendo con un 82.37%, para finalmente volver a decrecer en el 2019 con un 79.22%. Además, las exportaciones del subsector prendas de vestir en el Perú habían continuado creciendo en el 2019 con respecto al 2018 en US\$ 27,783,540, mientras que las de la región de Lima tuvieron un decrecimiento.

Debido a que más del 75% de las exportaciones del subsector prendas de vestir en el Perú, provienen de las empresas de la región Lima y porque su comportamiento es errático en comparación con el crecimiento con el del país, este se considera como motivo de estudio para la presente investigación.

A continuación, se mostrará la Balanza Comercial del Perú en el subsector prendas de vestir de los años 2015 – 2019.

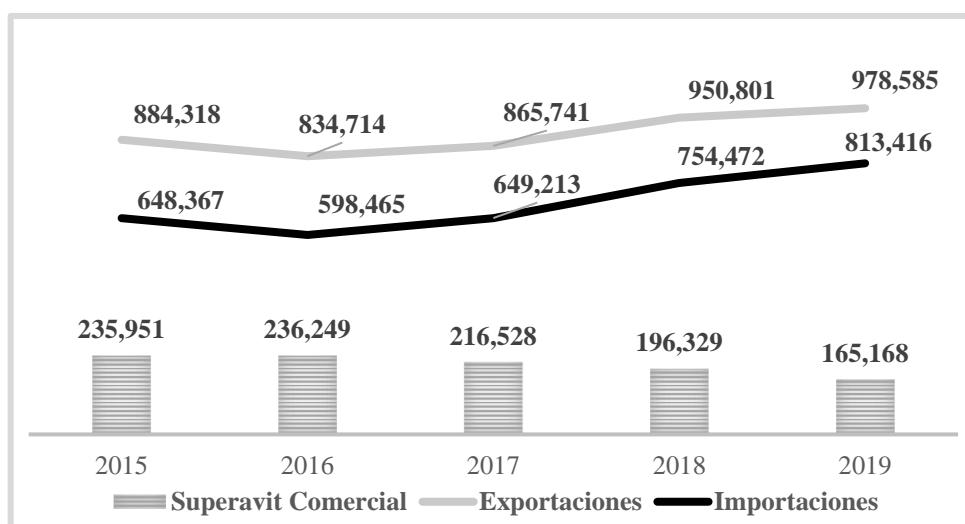


Figura 2
Balanza Comercial del Perú en el subsector Prendas de Vestir durante los años 2015 – 2019 (Millones de US\$ FOB)

Fuente: ADEX DATA TRADE (2021)

Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 2, la balanza comercial del subsector prendas de vestir en el Perú tuvo un comportamiento favorable, pero decreciente. Si bien las exportaciones son mayores que las importaciones en todo el periodo estudiado, esta última crece aceleradamente, siendo la causante de que la balanza decayera.

Por otro lado, según la información de Adex Data Trade (2021), los destinos de las exportaciones del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo 2015 – 2019, fueron Estados Unidos, Brasil, Alemania, Canadá y Francia. El primero y el principal país destino de las exportaciones del sector prendas de vestir tuvo una participación promedio del 71.70% y un valor FOB promedio de US\$ 393,669,395 en el periodo estudiado. Mientras que, para Brasil, Alemania, Canadá y Francia, tuvo puntos de participación del 7.88%, 3.85%, 2.88% y 2.71% respectivamente.

Posteriormente, se puede observar en la tabla 10, la variación FOB de dos partidas arancelarias (6109100031 “*T-SHIRTDE ALGODON P HOMB.O MUJ., D TEJ.TEÑIDO D UN SOLO COLOR UNIF.INCL. BLANQLEADOS*” y 6109909000 “*T-SHIRTS Y CAMISETAS INTERIORES DE PUNTO DE LAS DEMAS MATERIAS TEXTILES*”) y que en su total sumaron el monto de US\$ 28,191,590, siendo aquellas algunas de las causantes que el sector en el Perú haya continuado teniendo una tendencia creciente en el 2019 con respecto al 2018.

Tabla 10

Variación FOB (US\$) según partidas arancelarias en el subsector prendas de vestir del Perú de los años 2018 y 2019.

Partida arancelaria	Descripción arancelaria	FOB 2018	FOB 2019	VAR. FOB 19/18
6109100031	T-SHIRTDE ALGODON P HOMB.O MUJ., D TEJ.TEÑIDO D UN SOLO COLOR UNIF.INCL. BLANQLEADOS	149,064,097	165,690,911	16,626,814
6109909000	T-SHIRTS Y CAMISETAS INTERIORES DE PUNTO DE LAS DEMAS MATERIAS TEXTILES	43,985,539	55,550,315	11,564,776
TOTAL				28,191,590

Nota: La tabla muestra el valor FOB de las dos partidas con mayor crecimiento en millones de US\$ en el 2019 con respecto al 2018 por Adex Data Trade (2021). Elaboración propia (2021)

Después de recoger la información de Adex Data Trade (2021), se analizó y se identificó que las empresas de este sector en su gran mayoría exportan con descripciones comerciales como GUESS, Ralph Lauren, HUGO BOSS, Armani Exchange, entre otros. Siguiendo la anterior característica, estas son llamadas como maquiladoras y según Wong & Zalcedo (2010), la define como la zona de procesamiento para la exportación ya sea una planta manufacturera local o extranjera. El anterior autor, también menciona que la maquila en el Perú sucede cuando los empresarios nacionales invierten en infraestructura y administración de parques industriales; mientras que la empresa extranjera que se sirve de esta invierte en tecnología y administración de la fabricación de sus productos dentro de estos parques industriales.

Sobre la base de lo señalado anteriormente, el subsector prendas de vestir, es uno maduro, es decir, muy competitivo y como mencionó anteriormente, a pesar de que las importaciones mundiales tuvieran un comportamiento errático en los años 2015 - 2019, las exportaciones del

Perú tuvieron un crecimiento constante desde el 2017 (tabla 8). Sin embargo, aquel comportamiento del país no fue compartido con la región más representativa, es decir, Lima, ya que sus exportaciones decrecieron en el último año del periodo estudiado. Cabe señalar que, según Adex Data Trade (2021), el principal país de destino de las exportaciones del subsector prendas de vestir de Lima fue Estados Unidos. Así mismo, en base a los artículos que fueron mencionados, se logró determinar que existen categorías que pudieron ser las causantes de este comportamiento, como la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano de las empresas de la región Lima. Por ello, se considera a este sector y a la región Lima como materia de estudio para la presente investigación.

2.2 Formulación del Problema

La formulación del problema de investigación se puede definir en base a varios autores, citando algunos, por ejemplo, Vara (2012), se menciona que este debe de cumplir con las siguientes características, llenar un vacío teórico, descubrir contradicciones y estandarizar o verificar una teoría y adicionar herramientas que nos lleven a un desarrollo tecnológico. Lo que delimita de una manera muy puntual lo que se plantea realizar en la investigación, en el caso de este estudio en particular, se busca llenar un vacío teórico en un sector que si bien es bastante común siempre se ha estudiado desde la misma perspectiva.

Por otro lado, según Bernal (2010), el formular un problema se basa en exponer la naturaleza del tema, así como la situación específica que se analizara, es decir, es la presentación de la investigación, aquello que permitirá con un vistazo rápido del lector, reconocer aquello que se está trabajando y situarlo de tal forma que facilite su comprensión. A su vez de acuerdo con Rojas (como se citó en Arbaiza, 2014), quien nos menciona que, el plantear el problema es el

descubrimiento de cómo surge este, sus vínculos, desarrollo y tendencias. En base a las definiciones planteadas por estos tres autores, podemos determinar que la formulación del problema es fundamental en la elaboración de la investigación, y que permite no solo mostrar, sino que a su vez ir delimitando el camino que va a seguir la tesis, además de mostrar que es aquello que se busca lograr con el estudio.

En base a esto se plantea el siguiente problema:

2.2.1 Problema Principal

¿Cómo la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019?

2.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo la capacidad financiera ha influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019?
- ¿Cómo la gestión de innovación ha influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019?
- ¿Cómo el capital humano ha influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019?

2.3. Objetivos

Según Arbaiza (2014), los objetivos instauran lo que se pretende con la investigación, estos están en función del alcance del estudio. Al momento de enunciarlos se debe de mencionar como la investigación contribuye a la solución del problema. Así mismo, Vara (2012), señala que son acciones propuestas para la investigación, las cuales indican las metas del estudio y marcan el final de la tesis. Además, menciona que los objetivos establecen lo que se pretende con la investigación. También, que estos indican lo que se hará, pero no cómo se hará (actividades/diseño).

Existen dos clases de objetivos, el general que refleja la esencia del problema y los específicos, que son aquellos que complementan al general, según Lafuente y Marín (2008).

2.3.1 Objetivo Principal

- Determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar si la capacidad financiera influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.
- Determinar si la gestión de innovación influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.
- Determinar si el capital humano influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

2.4 Hipótesis

Según Vara (2012), las hipótesis son explicaciones tentativas a las preguntas de la investigación. Así mismo, son oraciones afirmativas que hacen respuesta a los objetivos y preguntas. Estas hipótesis proponen de manera tentativa las respuestas del problema, y pueden dar una aceptación o un rechazo de acuerdo con los datos obtenidos en el trabajo de campo. Mientras que para, Lafuente y Marín (2008), consideran este paso como el inicio formal del proceso de la investigación.

2.4.1 Hipótesis Principal

- La capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano, influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

2.4.2 Hipótesis Específicos

- La capacidad financiera influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.
- La gestión de innovación influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.
- El capital humano influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

2.5 Justificación de la investigación

Según Arbaiza (2014), la justificación del problema busca explicar por qué se realiza la investigación, es decir su razón de ser, aquello que lo hace relevante e interesante. Se debe de tomar en cuenta que una investigación no solo debe de estar bien estructurada si no que debe de

ser útil. Es por ello por lo que deben de presentarse argumentos sólidos que persuadan al lector de su importancia y relevancia.

En base a lo anteriormente señalado se puede decir que la presente investigación tiene como finalidad determinar si la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 – 2019.

2.5.1 Justificación metodológica

Siendo la presente investigación de enfoque cualitativo, se ha de realizar un análisis con la finalidad de verificar si las categorías capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 – 2019.

Este trabajo busca recopilar y aportar a futuras investigaciones, información sobre las categorías internas que tienen un impacto directo en el desempeño exportador de las empresas más relevantes del subsector prendas de vestir de Lima. Además, cabe señalar que el uso de fuentes, herramientas de recolección, así como la colaboración de los actores involucrados permite el validar la información recabada, lo cual permite el brindar resultados transparentes, lo cuales pueden ser de utilidad en futuras investigaciones relacionadas al tema, no solo de prendas de vestir sino al sector textil en general u otro similar

2.5.2 Justificación teórica

Según Bernal (citado en Arbaiza, 2014) si una investigación tiene como propósito la reflexión o el debate académico, se puede considerar que su fin es el análisis epistemológico del conocimiento ya existente, confrontación de teorías, nuevos paradigmas e incluso el resolver un modelo.

La investigación que se va a realizar busca abordar algunas categorías poco estudiadas y otras más conocidas, pero en este caso desde una perspectiva poco tomada. Son abundantes los trabajos que se centran en un grupo en particular de categorías, pero son pocos o nulos aquellos que estudian en conjunto a las categorías que nosotras proponemos, por ello nos centramos en el sector en general, tomando así a las empresas más representativas.

En base a lo expuesto anteriormente, esta investigación se realiza con la finalidad de evaluar si las categorías capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido, ya sea de forma positiva, negativa o nula en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir, ya que si bien es cierto son variadas las investigaciones que han evaluado estas categorías de forma independiente, con esta investigación buscamos analizar si en su conjunto estas han sido esenciales o no en el desempeño de las exportadoras limeñas del subsector prendas de vestir.

Adicionalmente, cabe señalar que las categorías escogidas se basan en lo encontrado en los diversos antecedentes estudiados como se puede observar a continuación,

- Capacidad financiera: según López (como se citó en Sánchez, 2020) manifiesta que, para el entorno interno, se analizan las características de la actividad financiera de la empresa para alcanzar los objetivos financieros; mientras que, para el entorno externo, se analiza el ámbito donde se desarrolla la actividad financiera y de donde se obtienen los recursos financieros.
- Gestión de innovación, según Ormachea, Quispe y Falconi (como se citó en Abanto y Gomez, 2020), comprobaron que la innovación se puede lograr mediante:

procesos de producción, comerciales y administrativos, y actividades de nivel operativo, gerencia o lo jefatural. A su vez, según Hamel (como se citó en Farfán, Palomino y Ruiz, 2018), se mencionan los siguientes tipos de innovación: administrativa, estratégica, en productos y en procesos.

- Capital humano: según Betov, (2020), se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización, ya que esto es esencial para la internacionalización de la empresa. El desarrollo del capital humano abarca la administración del talento y a su vez el fomento del mejoramiento de las capacidades de los colaboradores, puesto que el desarrollo del personal influye de forma directa en el desempeño de la empresa, es decir en el funcionamiento organizativo. Según Jardon y Martos (como se citó en Betov, 2020) al fomentar las capacidades del talento humano, una organización puede lograr cualidades esenciales para la ventaja competitiva. A su vez, según la OCDE (como se citó en Betov, 2020), las capacidades cognitivas, emocionales y sociales, así como la creatividad, solución de problemas y el liderazgo en todos los niveles jerárquicos de una empresa, ayudan a retener el talento y brindar oportunidades de formación personal.

2.5.3 Justificación práctica

Según Arbaiza (2014), se busca brindar información que aporte a solucionar problemas cotidianos o de fondo en un campo determinado. Por ello, la presente investigación se centra en uno de los principales subsectores no tradicionales del país, el de prendas de vestir. El cual se caracteriza por la integración vertical, debido a que se involucra en todas las etapas de la cadena productiva, a su vez tiene materias primas naturales. Adicional,

constituye una industria altamente generadora de empleo puesto que genera trabajo a otros sectores (MINCETUR, 2015). Por lo tanto, el desarrollo de la presente investigación es relevante para las empresas y entidades que forman parte del mencionado subsector estudiado, ya que los hallazgos en esta se componen como mejoras para el desempeño exportador del subsector.

Cabe señalar que, en esta investigación, las categorías que se han de evaluar son factores internos que están relacionados con la gestión de la empresa, que si bien es cierto son usuales, en el presente estudio se busca comprobar si en conjunto estas explican el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima, adicional se debe de aclarar que el estudio se centra en las principales empresas del sector, dejando de lado el tan explotado tema de las PYMES.

2.5.4 Justificación temporal y geográfica

Esta investigación se desarrolla en el periodo establecido entre 2015–2019, se seleccionó este periodo debido a que después del análisis realizado en la realidad problemática de este plan de investigación se logró determinar que a nivel mundial las importaciones de este sector junto con las exportaciones de la región de Lima, compartieron un comportamiento errático, sin embargo, al analizar el comportamiento de las exportaciones peruanas, se identificó que tuvieron un crecimiento constante a partir del 2016 al 2019. Por otro lado, cabe señalar que además las empresas de esta región representan entre el 70% - 80% de la industria total.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

En el presente capítulo, se determinará el enfoque metodológico, el alcance y el diseño seleccionado para la presente investigación. Además, se describirán las categorías y subcategorías a analizar que ayudarán a explicar el problema principal definido en el capítulo anterior. También, se definirá la población de estudio como el tamaño de la muestra y el Mapeo de Actores Clave (MAC). Por último, se definirá y validarán el instrumento a utilizar para la recolección de datos de los actores involucrados.

3.1 Enfoque de la investigación

Según Kothari (2004) se refiere a la investigación como la búsqueda científica y sistemática de información pertinente sobre un tema específico. Además, como indican Goddard y Melville (2001), la investigación va más allá de recopilar información y datos: consiste en plantear soluciones a problemas, cuestionar situaciones y dar satisfacción a preguntas que no se ha hallado la respuesta aún. Así mismo, se menciona que la investigación está clasificada en cualitativa y cuantitativa. (Arbaiza, 2014)

La investigación cualitativa, según Blanco (2006), permite comprender la realidad mediante modelo que explican las causas o motivos por los cuales se producen los fenómenos. Además, permite analizar las características o la naturaleza de una situación, comportamiento, tendencia, etc. Mientras que la investigación cuantitativa, según Hernández, Fernández & Baptista (2010), permite construir y demostrar teorías mediante la explicación y la predicción de relaciones causales entre los elementos presentes de un fenómeno. En términos sencillos, esta investigación según Kothari (2004), está basado en la medición de cantidades o magnitudes (Arbaiza, 2014).

Según los antecedentes nacionales, regionales e internacionales recolectados para esta investigación se obtuvo un total de 30 entre tesis y papers. De los cuales, 16 fueron cualitativos, 9 cuantitativos y 5 mixto.

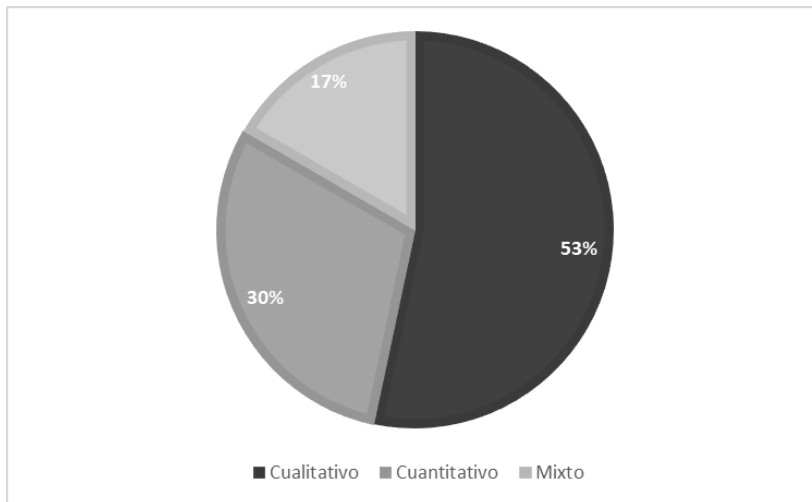


Figura 3
Porcentaje de antecedente recolectados

Elaboración propia. 2021

Tomando en cuenta lo anterior, el enfoque que se utilizará en esta investigación será cualitativa. Según Blanco (como se citó en Arbaiza, 2014), se usa en muestras pequeñas. El estudio demanda la recolección de datos, experiencias y perspectivas de expertos del subsector prendas de vestir. Por ello, se realizarán entrevistas a representantes de entidades públicas como PROMPERÚ, al Ministerio de la Producción (PRODUCE) y, el Ministerio de Comercio y Turismo (MINCETUR). A su vez, también se recurrirán a entidades privadas, como, COMEX, Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y la Asociación de Exportadores (ADEX). Por otro lado, se tomará como referencia las empresas exportadoras del subsector prendas de vestir de Lima del 2019.

3.1.1 Alcance de la investigación

Hernández *et al.* (como se citó en Arbaiza, 2014), menciona que un estudio puede tener alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Esto se selecciona de acuerdo con lo que se desee alcanzar con el estudio. El alcance de este estudio es exploratorio - descriptivo y se detallará a continuación su definición para respaldar su elección.

- Exploratorio: según Arbaiza (2014), este diseño tiene como objetivo aproximarse a un problema poco estudiado, además permite evaluar si en ese campo existen temas merecedores de análisis futuros, además de descubrir información relevante que ayude a sugerir investigaciones futuras.

- Descriptivo: Según Lafuente & Marín (2008), este estudio expone las características, las propiedades y los rasgos determinantes y particulares de una situación, mediante la observación y la reseña de sus componentes.

3.1.2 Diseño de la investigación

Según Kothari (2004), el diseño es esencial para conducir la investigación, extraer la información necesaria y obtener evidencia; también consiste en planificar una estrategia que permita los datos necesarios para el estudio. También, nos menciona Arbaiza (2014), que se debe considerar el tipo de estudio que se desea llevar a cabo. En esta parte, se deberá decidir y delimitar el tiempo, el lugar, la clase de datos y la muestra. Es decir, se deberán detallar todas las condiciones para que la recolección de datos, la medición y el análisis se pueda ejecutar de forma eficiente y confiable. Por consiguiente, la investigación deberá responder la pregunta: ¿cómo se realizará la investigación?

Según Arbaiza (2014), una investigación cualitativa, se adapta, es decir es flexible y estimula a la reflexión y creatividad del investigador. Con este enfoque es posible adaptar los procedimientos e introducir elementos no previstos en el plan de investigación.

En este enfoque se emplean diversas estrategias para la obtención de información, los diseños son estudios en sí mismos.

En esta investigación se aplicará la Teoría fundamentada, según Arbaiza (2014), este diseño se aplica cuando no se encuentran teorías formales que expliquen un fenómeno, es así como, aplicando la Teoría fundamentada, es posible obtener mayor conocimiento del tema en forma concreta, pues esta data se consigue directamente del objeto de estudio.

Por todo lo anterior, esta investigación, consistirá en un enfoque cualitativo, un tipo de investigación exploratoria - descriptiva y un diseño de teoría fundamentada.

3.1.3 Limitaciones de la investigación

En la actualidad, la principal limitante que se encontró en la elaboración de esta investigación es la Pandemia Covid-19, la que nos ha imposibilitado reunirnos y tener asesorías presenciales, orillándonos a realizar estas actividades de forma virtual, con la ayuda de herramientas como el Zoom y BlackBoard. Cabe señalar que, si bien la tecnología nos ha permitido mantener contacto y poder realizar esta presentación, el haber asistido a una reunión en persona hubiera permitido una interiorización de los temas conversados con mayor eficiencia.

A su vez en vista de la situación actual, las fallas constantes en la calidad de la señal han originado retrasos e inconvenientes, que si bien se ha logrado superar han supuesto malestar en el desarrollo de la investigación, tales como red inestable, lentitud en la carga de las paginas e incluso imposibilidad para abrir archivos en línea.

Por otro lado, enfocándonos en el desarrollo y recolección de información, la situación por la que viene atravesando el mundo, nos presenta la imposibilidad de reunirnos con las personas mapeadas para entrevistas y realización de encuestas. Es por ello por lo que, también deberá de realizarse de forma virtual, pero no contamos con la seguridad de que todos los contactados

respondan de forma positiva a estas reuniones, por lo que deberemos de adecuarnos a sus horarios y disponibilidad.

3.2 Operacionalización de las categorías ¡Error! Marcador no definido.

Las categorías analizadas en la presente investigación son 3:

- Capacidad Financiera
- Gestión de la Innovación
- Capital Humano

3.2.1 Descripción y sustento de las categorías a analizar

- Capacidad Financiera: Según Ye & Kulathunga (2019), es el conocimiento y las capacidades necesarias para administrar las finanzas y en base a esto tomar decisiones efectivas en materia financiera. A su vez, según Fajardo & Soto (como se citó en Sánchez, 2020), la describe como la acción o administración de algo; por ello, el concepto en el ámbito empresarial alude a las actividades que realiza las empresas luego del planeamiento, para alcanzar los propósitos consignados.

- Gestión de la Innovación: Según Hidalgo (como se citó en Marín, 2018) es el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización. Además, según COTEC (como se citó en Santos, 2017), la describe como un elemento crucial para los negocios. Permite que las empresas se preparen para el futuro y prevengan riesgos, y fortalezcan sus recursos know-how y capacidades.

- **Capital Humano:** Según Betov (2020), son las características de los colaboradores que permiten el mejorar la competitividad de la organización, esto desde el punto de vista empresarial.

3.2.2 Definiciones conceptuales de categorías y subcategorías

- **Capacidad Financiera:** Se hace referencia a la liquidez, solvencia y capacidad de una organización para recaudar, extender y prestar servicio a los flujos de capital (deuda o capital) (CioPages, 2021).

- **Educación Financiera:** Se define como el proceso por el cual los inversionistas financieros mejoran la comprensión de los productos financieros, los conceptos y los riesgos, haciendo uso de información, instrucción y asesoramiento objetivo, desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013).

- **Acceso al financiamiento:** Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones (Ye & Kulathunga, 2019).

- **Gestión de la Innovación:** se basa en el estudio de estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que buscan el mejoramiento de la organización mediante la creatividad y constante actualización, esta busca estimular la creatividad y aplicarla de forma positiva en el entorno en que se desarrolla, según Ortiz y Pedroza (2006).

- Innovación en procesos productivos: Según el EUSTAT (2017), se define como la implementación de tecnología de producción, para los procesos productivos, cabe señalar que el resultado debe ser significativo para la producción y principalmente relacionada con la reducción de costos en la organización.
- Innovación Organizacional: La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos. (Ramírez & Reyes, 2019).
- Innovación de Diseño: Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales. (San Cornelio, 2014)
- Capital Humano: Desde el punto empresarial, se define como las características de los empleados que ayudan a la empresa a mejorar su competitividad, siendo necesario para la internacionalización y para satisfacer una demanda sofisticada (Betov, 2020).
 - Capacidad de Gerencia: Se define como la capacidad adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y continuamente, con el mínimo gasto de tiempo, energía o de ambas. Además, se hacen referencia a las habilidades técnicas y las blandas, las cuales se encuentran en el liderazgo, la comunicación, la resolución de conflictos, entre otros, los cuales se puede entrenar y aprender. (Arroyo, citado en Saenz, 2019).

○ Administración del talento: Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar mejores talentos y conseguir los objetivos de la empresa (Pinedo & Quispe, 2017).

3.3 Proceso de muestreo: Tamaño y selección de la muestra

3.3.1 c

Se iniciará esta sección definiendo población como:

“El conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador, y acerca de la cual se harán inferencias” (Malhotra, 2008, p.336)

En este caso, la presente investigación busca definir si las categorías seleccionadas, es decir, la capacidad financiera, la gestión en la innovación y el capital humano, han influenciado en el desempeño exportador mostrado por las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo 2015 – 2019. Siguiendo la definición dada por Malhotra (2008) mencionada anteriormente, el conjunto de elementos a analizar está conformado por las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Posteriormente, se detallará el marco del muestreo. Según, Malhotra (2008), consiste en un listado de instrucciones para identificar la población meta. Por ello, se mencionarán los puntos que se tomaron en cuenta para delimitar la población objetivo.

1. Descargar el listado de las empresas exportadoras del sector prendas de vestir de la región Lima del 2019 de ADEX DATA TRADE.
2. Seleccionar el total de las empresas exportadoras del sector estudiado en el año 2019.

Posteriormente se definió la población del presente estudio, el cual estará conformada por 2852 empresas exportadoras del subsector prendas de vestir de la región Lima en el 2019. De tal

forma, la información servirá para poder hacer una definición tentativa de la muestra de la presente investigación cualitativa la cual se encuentra en proceso evolutivo.

3.3.2 Tamaño y selección de la Muestra

Según Arbaiza (2014), nos señala que el muestreo en el enfoque cualitativo es intencional y teórico, según Bonilla y Rodríguez (2005), esto quiere decir que se basa en seleccionar muestras en base a conceptos que han probado ser relevantes para la investigación. Así mismo, según Hernández (2010, citado en Arbaiza 2014), el tamaño de muestra en los estudios cualitativos no es importante desde una perspectiva probabilística, debido a que el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia.

Por ello, Vara (2012), sostiene que las muestras en estudios cualitativos y con diseño exploratorio son pequeños, es decir, menos de treinta participantes. Además, que la muestra final es definida al llegar al punto de saturación, el cual indica cuando ya no es necesario entrevistar a más informantes, ya que estos no aportan nueva información al estudio.

Para la presente investigación, la muestra estará conformada por el Mapeo de Actores. Primero, tras haber obtenido la población, es decir, las 2852 empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima. Luego, siguiendo la teoría de Vara (2012), la cual menciona que la muestra para un estudio cualitativo y exploratorio debe ser menor a 30 participantes. En base a lo mencionado, en el 2019, según ADEX DATA TRADE (2021), y como se muestra en la tabla 9, la cantidad de 28 empresas de manera conjunta es equivalente al 70% de participación acumulada. Por tal motivo, estas empresas son consideradas como las más representativas del subsector prendas de vestir y para el presente estudio. A continuación, se mostrará en la siguiente tabla la lista de empresas que forman parte de la población del presente estudio.

Tabla 11

Listado de empresas exportadoras del subsector prendas de vestir de Lima en el año 2019

N°	Razón Social	Valor FOB	% Part.	% Part. Acum.
1	CONFECCIONES TEXTIMAX S A	54,895,666	7.08%	7.08%
2	INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	50,130,710	6.47%	13.55%
3	TOPY TOP S A	48,918,677	6.31%	19.86%
4	DEVANLAY PERU S.A.C.	46,990,036	6.06%	25.92%
5	HILANDERIA DE ALGODON PERUANO S.A.	42,683,033	5.51%	31.42%
6	GARMENT INDUSTRIES S.A.C.	40,285,589	5.20%	36.62%
7	TEXTILES CAMONES S.A.	38,754,187	5.00%	41.62%
8	COTTON KNIT S.A.C.	29,954,974	3.86%	45.48%
9	SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.	21,022,798	2.71%	48.20%
10	PRECOTEX S.A.C.	20,011,562	2.58%	50.78%
11	PERU FASHIONS S.A.C.	18,568,088	2.40%	53.17%
12	INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.	18,354,816	2.37%	55.54%
13	CREDITEX S.A.A.	15,723,516	2.03%	57.57%
14	EL MODELADOR S A	11,155,105	1.44%	59.01%
15	LIVES S.A.C	10,247,181	1.32%	60.33%
16	MANUFACTURAS AMERICA E I R L	8,138,972	1.05%	61.38%
17	CATALOGO S.A.C	7,905,255	1.02%	62.40%
18	ALMERIZ S A	7,889,972	1.02%	63.42%
19	FIL EXPORT S.A.C.	7,513,728	0.97%	64.38%
20	GIO TEXTIL S.A.C.	5,611,818	0.72%	65.11%
21	COFACO INDUSTRIES S.A.C.	5,599,595	0.72%	65.83%
22	GARMENT TRADING S.A.C.	5,322,857	0.69%	66.52%
23	CONFECCIONES TRENTO S.A.C.	5,309,437	0.68%	67.20%
24	GAITEX S.A.	5,285,777	0.68%	67.88%
25	CORPORACION ALL COTTON S.A.C.	4,834,332	0.62%	68.51%
26	TEXTIL CARMELITA S.A.C.	4,768,066	0.62%	69.12%
27	TEXPIMA S.A.C.	4,601,891	0.59%	69.72%
28	TEXGROUP S.A.	3,906,865	0.50%	70.22%

Nota: La tabla muestra las empresas que representan el 70.22% de participación acumulada en el subsector prendas de vestir en el año 2019 por Adex Data Trade.

Elaboración propia (2021).

Cabe señalar que durante el proceso de levantamiento de información solo se logró contactar a 5 empresas, TOPITOP S.A., HILANDERÍA DEL ALGODÓN PERUANO (HIALPESA) S.A., SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C., GIO TEXTIL S.A.C y

TEXPIMA S.A.C., esto debido al poco acceso que ofrecen estas y la coyuntura actual del Covid-19, es por ello, que a partir de este punto se empezara a trabajar en base a dicha cantidad.

Continuando con el mapeo de actores, se encuentran los expertos de las entidades privadas como ADEX, COMEX y la Sociedad Nacional de Industrias y, por el lado de las públicas, PROMPERU y MINCETUR, así como expertos del sector privado. En la fase de levantamiento de información se logró entrevistar a 7 expertos del sector público y privado, por ello a partir de este punto se empezará a analizar la información de estos entrevistados.

Según Vara (2012), sostiene que el tamaño de muestra es pequeño en estudios cualitativos, esto se determina a partir del punto de saturación. Además, según el mismo autor, señala que en grupos homogéneos se alcanza dicho punto alrededor de los diez informantes. Según lo mencionado anteriormente y en base a la información recabada en las entrevistas realizadas y al limitado acceso que se obtuvo por parte de las empresas, se alcanzó el punto de saturación al llegar a las 5 empresas entrevistadas, cabe señalar que a partir de la empresa 3 los entrevistados empezaron a tener respuestas similares y coincidían en la relevancia de las categorías, así como en su influencia en la investigación, adicional se entrevistó a 7 expertos del sector.

A continuación, se detallarán algunas características de las empresas entrevistadas.

Tabla 12

Información de empresas entrevistadas del subsector prendas de vestir

Logo	Empresa	Descripción
	<p>TOPI TOP S.A.</p>	<p>Topitop es una empresa familiar, dual dedicado a la fabricación de prendas de vestir en tejido de punto 100% algodón para el mercado nacional y extranjero. En su complejo industrial, realizan procesos de tinte, costura, estampado, elaboración de jeans, cumpliendo con las exigencias de entrega oportuna y calidad esperada.</p>
	<p>HILANDERÍA DE ALGODÓN PERUANO S.A. (HIALPESA)</p>	<p>Hialpesa es una fábrica con 40 años de experiencia que integra recolección de fibras, hilado, tejido, teñido, impresión de cobertura total, acabado, costura, corte y confección, bordado e impresión enfocada, control de calidad y empaque. Trabajan con marcas como Lacoste, The North Face, Guess, Timberland, entre otros.</p>
	<p>SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.</p>	<p>Es una empresa peruana líder en el suministro de prendas de vestir de tejido de punto de primera calidad, atendiendo mercados clave en todo el mundo durante los últimos 16 años. Algunos de sus clientes son Lacoste, Ralph Lauren, entre otros.</p>
<p>GIO TEXTIL S.A.C</p>	<p>GIO TEXTIL S.A.C.</p>	<p>Es una empresa dedicada a la exportación, principalmente de prendas de tejido de punto. Dedicada a la confección de t-shirts, camisas, suéteres, pullovers, entre otros, para hombres y niños. Su principal destino es Estados Unidos.</p>

TexPima S.A.C. TEXTPIMA S.A.C.

Es una empresa con más de 25 años de experiencia, reconocida como líder en la industria de prendas de vestir en tejido de punto. Está integrada verticalmente en alianza con servicios de hilando, tejido, tintorería, lavandería y estampados, para cumplir los estándares de calidad. Dedicada a la confección de prendas para dormir como camisones, pijamas, entre otros. Alguno de sus clientes son Elliott Lauren, Schweitzer Linen, entre otros.

Nota: Elaboración propia. (2021)

3.4 Mapeo de actores clave (MAC)

Para identificar a los actores fundamentales o stakeholders relacionados con esta investigación, se decidió emplear la herramienta Mapeo de Actores Claves (MAC), a fin de definir el contexto específico de este estudio. Según Ceballos (como se citó en Arbaiza, 2014), el MAC consiste en conocer las acciones y los objetivos de por qué están en el territorio y sus perspectivas en un futuro inmediato. Así mismo, se menciona que en esta herramienta participan actores e instituciones sociales de diverso tipo. En términos simples, el MAC es una herramienta metodológica que permite acceder de manera rápida a la trama de relaciones sociales en una zona determinada, siendo útil para abordar aspectos objetivos.

Es por ello, que esta herramienta nos permitirá recoger la información en función de dimensiones sociales, espaciales y temporales, para el MAC vinculados a la investigación, así como el análisis de sus intereses respecto al tema abordado y de qué forma cada uno puede afectar la viabilidad o riesgo de la investigación (Tapella, 2007).

A continuación, en la tabla 13 se mostrará la tabla del Mapeo de Actores Clave.

Tabla 13
Mapeo de Actores Clave

Grupo de actores	Actor	Rol en el proyecto de investigación	Relación sobresaliente
Empresas exportadoras del subsector prendas de vestir - Lima	5 Empresas exportadoras del sector textil de Lima	Empresas exportadoras de prendas de vestir	Información del desarrollo de las empresas y su influencia en el desempeño exportador del subsector prendas de vestir
Expertos del sector privado	1 especialista en el subsector prendas de vestir y negocios internacionales	Validación de las variables y la instrumentación sobre el desempeño exportador de las empresas del sector	Información sobre el sector de las prendas de vestir y el progreso de las empresas en las exportaciones, gracias a las variables estudiadas
Organizaciones y gremios privados	Representantes de Adex (1), COMEX (1) y Sociedad Nacional de Industrias (1)	Validar y brindar variables que han favorecido al desempeño exportador del sector	Información sobre el panorama del subsector prendas de vestir, las empresas y las exportaciones
Entidades públicas	PROMPERÚ (1), PRODUCE (1) y MINCETUR (1)	Herramientas de apoyo para el desenvolvimiento en el proceso de la internacionalización de las empresas del sector	Información sobre el subsector prendas de vestir, las empresas, las exportaciones y el efecto de las variables estudiadas

Nota: Detalla los grupos de actores relacionados a la investigación. Elaboración propia 2021.

3.5 Instrumentación

3.5.1 Técnica de recolección de datos: Investigación Cualitativa

El presente es un estudio descriptivo, por lo que según Kothari (2004), se han de conseguir los datos primarios a través de la observación, entrevistas con los informantes, a su vez también sugiere los cuestionarios, las auditorias, el análisis de contenido y las técnicas proyectivas. Es así como se realizarán entrevistas a las empresas y a expertos del sector, esta se puede realizar por diferentes medios, presencial, telefónica o por medio de herramientas virtuales. Según Arbaiza (2014), una entrevista cualitativa es íntima y personal, debido a que se busca que se perciba más como una conversación que como un cuestionario, es por ello por lo que estas suelen ser abiertas y sin categorías, estas no buscan solo recolectar información específica, sino que busca recabar toda la información extra que pueda aportar al tema de investigación.

Hay tres formas de entrevista, la estructurada, la no estructurada y la semiestructurada, según Kothari (2004), en la entrevista estructurada, las preguntas siguen un orden predeterminado, formulado con anticipación. En cuanto a la entrevista no estructurada, no sigue una técnica estandarizada para la obtención de información, por lo que el entrevistador puede decidir hacer preguntas adicionales o dejarlas de formular, a su vez esta libertad se extiende hacia el entrevistado quien es libre de responder lo que considere conveniente. Por último, la entrevista semiestructurada, la cual presenta cierta flexibilidad en el orden de las preguntas y los términos empleados, los cuales se adecuan a las características de cada entrevistado.

Cabe señalar que debido a su naturaleza las entrevistas no estructuradas son usadas principalmente en investigaciones exploratorias, a su vez en un diseño descriptivo, se prefiere hacer uso de la entrevista estructurada, ya que estas toman menos tiempo, son menos costosas y además no requieren de mucha experiencia por parte del entrevistador.

A su vez, según Bernal (2010), recomienda que se debe validar el guion mediante una prueba piloto o de acuerdo del juicio de expertos, además solo se deben de pactar las entrevistas una vez obtengamos la retroalimentación al respecto.

Sobre la base de lo señalado anteriormente, en la presente investigación se aplicará entrevistas semiestructuradas, puesto que se ha realizado una tesis descriptiva y buscamos obtener a su vez información adicional de los entrevistados.

3.5.2 Técnica de recolección y forma de procesamientos de los datos

Las técnicas de recolección de datos según menciona Arias (2012), son las distintas formas o maneras de obtener la información deseada. Además, algunos ejemplos que menciona el mismo anterior son la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido entre otros. Así mismo, según lo mencionado por Hernández y Mendoza (2018), la aplicación de los distintos instrumentos ayuda a captar la información necesaria para las variables de la investigación en la muestra.

Como se explicó líneas arriba, la metodología a estudiar en la presente investigación es la cualitativa, en tal sentido, según Hernández y Mendoza (2018), los instrumentos no son estandarizados, sino que se puede trabajar con múltiples fuentes de datos, las cuales pueden ser entrevistas (estructuradas, semi estructuradas o no estructuradas), observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc.

El primer paso de la investigación como menciona Quintana (2006), es el análisis de fuentes o documentos, el cual es considerado en muchas ocasiones como el origen del tema o del problema de investigación. También, el mismo autor menciona que los documentos a investigar pueden ser de tipo personales, institucionales o grupales, formales o informales. Con las fuentes

anteriores, se podrá obtener información valiosa del fenómeno o problema a investigar, además de identificar los roles de las personas claves para la situación, así como nombres de expertos, etc.

De acuerdo con problema y al objeto de investigación y como se mencionó en el punto anterior, se realizarán entrevistas semi estructuradas, ya que presenta cierta flexibilidad en el orden de las preguntas y se adecuan a las características de cada entrevistado.

Como se pudo observar en la matriz de actores clave se realizó una búsqueda de expertos y especialistas que hayan tenido experiencia en el sector prendas de vestir y su internacionalización. Después de ubicar a los especialistas, se procedió a buscar sus perfiles en LinkedIn para entrar en contacto y así obtener sus correos electrónicos y realizar la presentación formal como estudiantes y de la investigación que se está realizando, con el fin de agendar una entrevista con cada uno de ellos. Además, he de señalar que se recibieron algunos referidos de los entrevistados.

Cabe señalar que las entrevistas se realizaron todas a través de Zoom debido a la coyuntura actual por el Covid-19, sin embargo, todos los entrevistados se mostraron dispuestos a apoyar la investigación, así como brindaron algunas sugerencias.

En total se realizaron 12 entrevistas, 7 a expertos del tema y 5 a empresas medianas o grandes exportadoras del sector prendas de vestir.

Posteriormente a las entrevistas realizadas, se realiza el análisis de la información. Según, Vara (2012), señala que las principales técnicas para el análisis de este tipo de información son el de categorización y el de análisis de contenido, en esta última se describe de manera sistemática la información obtenida y se le convierte en valores, correspondientes a las variables establecidas, es decir se codifica la información con el fin de que represente las categorías, ya sea con símbolos o gráficos.

En esta fase, los programas de análisis de datos son sumamente útiles, ya que facilitan la tarea mecánica del análisis, aunque cabe señalar que la interpretación es netamente responsabilidad del investigador, según Dawson (2002). El software de análisis de datos cualitativos a usar es el Atlas. Ti, el cual permite establecer relación entre los datos ingresados, facilitando el proceso de codificación (Arbaiza, 2014). Esta herramienta permite graficar las categorías y elaborar mapas conceptuales, esta representación gráfica permite comparar información y explicar proceso, relación entre variables, etc. (como se citó en Arbaiza, 2014).

A continuación, se explicará el proceso metodológico:

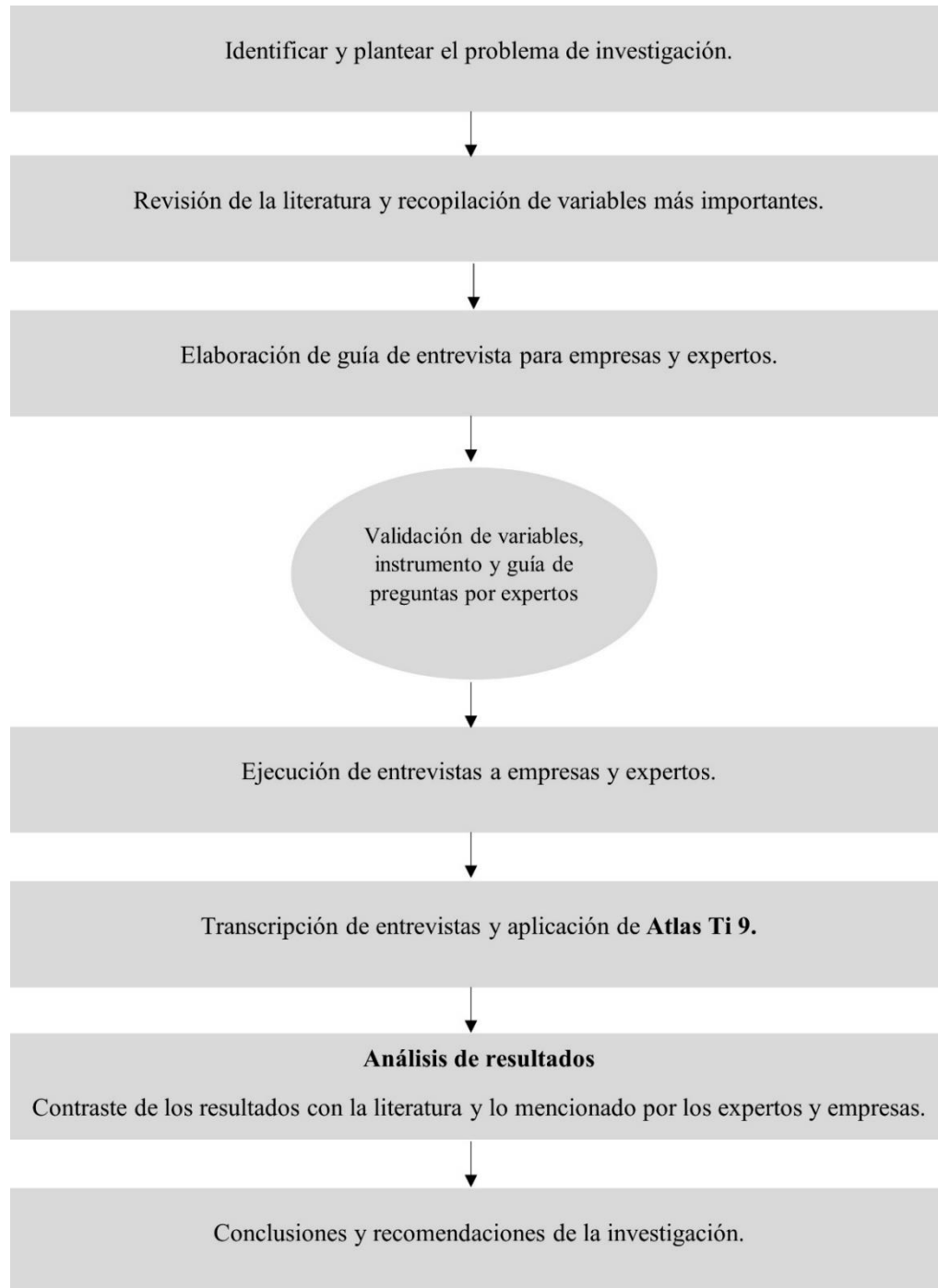


Figura 4
Proceso Metodológico

Elaboración propia 2021.

3.5.3 Confiabilidad del instrumento cualitativo

Según Arbaiza (2014), después de que se defina el número de la muestra, en base al problema, los objetivos y las hipótesis planteadas en los puntos anteriores, se debe de recolectar los datos que nos permitan probar lo trazado, para ello esta información debe de ser de calidad, es por ello por lo que debemos definir los métodos de recolección, además de los procedimientos más adecuados para obtenerlo.

De tal forma, siguiendo la teoría de saturación se determinó 12 entrevistas (5 empresas y 7 expertos) para poder continuar con el análisis de la presente investigación. Por ello la validez y la confiabilidad son imprescindibles para que los resultados del estudio sean los esperados. Es así como Bernal (2010), nos indica que es imperativo no improvisar en el diseño del instrumento de medición. La validez de un instrumento se da cuando mide de forma precisa el objeto de estudio (Arbaiza 2014), este instrumento se puede clasificar según las evidencias acumuladas sobre la variable que mide, estas son validez del contenido, con el criterio o con el constructo Vara (2012) y Hernández (como se citó en Arbaiza, 2014). La confiabilidad, según Bernal (2010) se da cuando un instrumento al ser aplicado en distintos momentos a un mismo grupo de personas, en condiciones similares, arroja los mismos resultados, y así decir que las mediciones son congruentes.

El instrumento utilizado, fue una entrevista semi estructurada, cuenta con la aprobación de tres expertos, un profesional de investigación de mercados, un especialista en comercio exterior y un especialista del subsector prendas de vestir.

3.6 Aspectos éticos de la investigación **¡Error! Marcador no definido.**

Según la Ley Universitaria N°30220, en el Capítulo VI Investigación en el Artículo 48, señala que esta constituye una función esencial y obligatoria por parte de la universidad, que a su vez la fomenta y la realiza, a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional. Cabe indicar que los docentes, estudiantes y graduados participan en esta actividad en su propia institución. Es por ello por lo que la presente investigación busca analizar una situación de índole nacional, desarrollada bajo los criterios y estándares establecidos por la institución y el estado peruano. A su vez, cabe señalar que todo el trabajo se ha realizado con fuentes bibliográficas debidamente citadas bajo el formato APA, según establece la institución, respetando así los derechos de autor.

Por otro lado, es necesario indicar que las entrevistas realizadas se han desarrollado con especial atención a las preguntas planteadas, las cuales han sido revisadas y aprobadas por profesionales con amplia experiencia tanto en el tema de investigación como en el de negocios internacionales. Todos los implicados han brindado su autorización para el uso de las respuestas dadas, siendo conscientes de la finalidad de estas y su aporte al presente estudio.

Finalmente, esta investigación cuenta con información fidedigna que busca aportar posibles campos de estudios a próximos investigadores.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se desarrollará la parte cualitativa para lograr determinar los objetivos planteados en el presente estudio. Las técnicas y modalidades seleccionadas para recabar la información necesaria, se eligió para obtener data valiosa e importante que permita conocer si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano influyeron en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima.

En tal sentido, el empleo de un enfoque cualitativo permitirá conocer las variables antes mencionadas desde un aspecto detallado, como son las entrevistas con los expertos del sector y las empresas más representativas del sector.

Recalcando que la información brindada es de gran diversidad y exactitud por provenir de expertos de diferentes sectores como: público, privado, empresas y gremios.

Finalmente, en la siguiente sección se desarrollarán el perfil de los expertos y empresas entrevistadas.

4.1 Desarrollo Cualitativo

4.1.1 Perfil de los entrevistados

Perfil de los expertos

En el Mapeo de Actores Clave, se mencionaron los distintos grupos que forman parte de nuestra investigación, a continuación, se detalla un resumen de su perfil profesional y su experiencia en el sector.

Tabla 14
Perfil profesional de expertos entrevistados

Especialista	Perfil profesional
Flores Velarde, Franklin	Profesional para el desarrollo de Mercados Internacionales en MINCETUR – Experiencia en Coordinador de Confecciones en ADEX
Lumbre Gutiérrez, Ricardo	Jefe de Operaciones en Textil Sourcing Company SAC
Olaza Chacon, Jaquelin	Especialista en Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos Productivos – PRODUCE – Experiencia en el sector confecciones y textil
Reaño Vera, Martin	Gerente del Comité Textil – Confección de la Sociedad Nacional de Industrias
Rojas Chu, Igor	Asesor de la Gerencia General de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – Promperú Experiencia como Gerente del Sector Textil - Promperú
Segura Arévalo, Ysabel	Gerente Central de Exportaciones en Asociación de Exportadores (ADEX)
Zacnich Nonalaya, Rafael	Gerente de Estudios Económicos de COMEXPERU

Nota: Fuente: LinkedIn, SNI, ADEX, PROMPERÚ y MINCETUR

Perfil de las empresas

A continuación, se detalla un cuadro con la información de las empresas entrevistadas, la que consta del nombre de la organización, la persona de contacto y su cargo.

Tabla 15
Perfil profesional de empresas entrevistados

Empresa	Persona de contacto	Cargo
GioTextil	Giordanna Saba Abusada	Gerente General
Hialpesa	Jennifer Gavidia Abregu	Asistente de Comercio Exterior
Southern Textile Network	Fernando Badiola	Gerente Comercial
Texpima	Sami Fatule Simón	Gerente de Operaciones
TopiTop	Sigrid Rivas Lopez	Gerente Comercial

Nota: Fuente: LinkedIn y ADEX.

4.1.2 Análisis y resultados de las entrevistas

En este punto, se analizará el enfoque cualitativo, mediante la herramienta Atlas ti versión 9, expuesto en el capítulo anterior.

Además, se examinarán las entrevistas formuladas a los siete expertos que pertenecen al ecosistema del subsector prendas de vestir, así como a las cinco empresas exportadoras del mismo sector procedente de la región Lima, siendo relevante la información brindada por su variedad y perspectiva. A través de ellas se obtendrán detalles que contribuirán a los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la presente investigación. Cabe indicar, que se codificarán las subcategorías de cada categoría detallada en la sección operacionalización de variables, con la finalidad de resaltar los aspectos más resaltantes de cada una. Para finalizar, se citarán fragmentos de

los entrevistados para el análisis, siendo contrastados y corroborados con los antecedentes o marco teórico, los cuales estarán alineados a los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

Para lograr un mayor entendimiento de la presente investigación, se detallarán dos aspectos importantes. Por un lado, se identificó por parte de los comentarios de los expertos que mayormente las empresas exportadoras son tomadoras de pedido o maquiladoras. Por otro lado, se analizarán de manera general las categorías y la conclusión de los expertos sobre cada objetivo específico, esta parte tendrá relación con el objetivo general de la investigación:

Durante la investigación, se pudo identificar y observar en la data de ADEX DATA TRADE, que las empresas en el subsector prendas de vestir de la región de lima, en su mayoría son denominadas como “tomadoras de pedido” o “maquiladoras”, su mención es importante para un correcto análisis de las categorías. Se encuentran bajo dicho nombre debido a que estas empresas no diseñan sus prendas, es decir, trabajan como outsourcing de marcas reconocidas como Lacoste, LEVIS, entre otras.

Como menciona el experto Zacnich (2021), “buena parte de nuestras exportaciones a Estados Unidos es maquila, es decir, son pedidos de estas firmas extranjeras y en la cual, tu produces dentro de tu maquinaria junto con tus procesos productivos, mano de obra, acabados y demás.”. Y también menciona el experto Flores (2021), “algunas empresas grandes que son outsourcing, como la empresa DEVANLAY que trabaja para la marca Lacoste, no se enfocan en buscar estos nichos, sino son el outsourcing de la marca.”. Ello permite entender que estas empresas de Lima en su gran

mayoría tratan de obtener presencia en el mercado extranjero no compitiendo directamente con las empresas provenientes del mercado asiático como China, sino teniendo una clase de paraguas por parte de las grandes firmas.

Además, según menciona el experto Rojas (2021), “la estadística de exportación principalmente la hacen empresas que hacen full package o maquila, siendo EE. UU. el principal mercado de destino, al tener un modelo de negocio full package, tu estructura de costos compite con el que el comprador compra con otros clusters textiles en el mundo. Es decir, el comprador sabe cuánto cuesta la mano de obra en China, El Salvador, Guatemala y en el Perú, comienza a tener variables por costos para determinar a quién le coloca el pedido, entonces, la empresa de Lima tiene que competir frontalmente en estructura de costos con este tipo de empresas. La ventaja que tiene el Perú hacia el mercado americano es que tiene una llegada mucho más rápida de lo que tiene Asia, también tenemos el hecho que tenemos una estructura de producción de calidad, ya que nuestro producto tiene un muy buen acabado, porque la mano de obra peruana es mucho mejor que la centroamericana.” Según indica, las empresas medianas y grandes de este sector tienen procesos productivos que les permite hacer full packing para llegar a distintos mercados como es el americano. Además, ellos se encuentran en constante competencia con países de Centro América y Asia para captar la mayor cantidad de pedidos, por tal motivo, deben realizar los mayores esfuerzos para continuar con la calidad de los acabados de las prendas.

Por otro lado, según lo mencionado por Badiola (2021), “ha sido creciente los cambios sucesivos de los patrones de demanda de servicio de parte de los clientes.

Pedidos más pequeños con muchos más modelos, cambios efectuados a última hora, es decir, las empresas nos hemos visto sometidas a una presión muy grande para mejorar nuestra adaptabilidad a los requerimientos intangibles que rodean a una prenda... Entonces, desde el punto de vista tecnológico, es fundamental mantenerse al tanto de las ofertas comerciales de productos innovadores, de tecnologías que ahorren el consumo de recursos de mano de obra, de materiales, etc.”. De acuerdo con lo mencionado anteriormente por el gerente de operaciones de Southern Textile Network, se puede entender que, al ser tomadoras de pedido, tienen que cumplir con las exigencias de estas grandes firmas y, por otro lado, tener en cuenta su estructura de costos en relación con la mano de obra la cual ha ido en ascenso como por los insumos y materiales utilizados. Sin embargo, estas empresas al realizar dichas acciones, también se encuentran beneficiadas al tener que innovar maquinaria y automatizar sus procesos para poder competir con otras del continente asiático como latinoamericano.

Por último, como menciona Fatule (2021), “También, se puede hacer benchmarking, como copiarte de la competencia que puede estar mejor que uno y seguir sus buenas prácticas. Aquí en Perú, tenemos empresas grandes, por ello, los más medianos y chicos, pueden dejar influenciarse si siguen a empresas como Creditex, Nettelco, Cotton Knit, es muy bueno seguirles los pasos.”. Tal como menciona el gerente de operaciones de la empresa Texpima, al ser una empresa mediana y tomadora de pedidos, también siguen las buenas prácticas de las más grandes para poder seguirles el paso y ser consideradas como clientes para las grandes firmas.

Estas diversas informaciones sobre este tipo de empresa denominada “Tomadora de pedidos” o “Maquiladoras” concluyen que tienen variables positivas como negativas para una oportunidad de negocio. Por un lado, deben trabajar bajo los diferentes requerimientos de manera flexible para seguir siendo considerada como un cliente. Y, por otro lado, al realizar lo anterior, deben innovar su tecnología para realizar las prendas, así como los procesos que involucra aquello, ya sea a través de ferias tecnológicas o al compartir información con estas firmas, siendo beneficioso dado que podrán seguir captando nuevos clientes en diferentes mercados al que aún no han llegado.

- Variables/categorías influyentes en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima:

En este punto se identifica la relación de las categorías influyentes en el desempeño exportador con el objetivo general de la investigación, el cual es:

1. Determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Como se visualiza en la figura 4, se analizarán tanto las categorías mencionadas como los “nuevos hallazgos”, los cuales surgieron como parte del análisis de las entrevistas. La primera, sostenibilidad, y la segunda, certificaciones, las cuales según los entrevistados concordaron que influyeron en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima en el periodo antes mencionado.

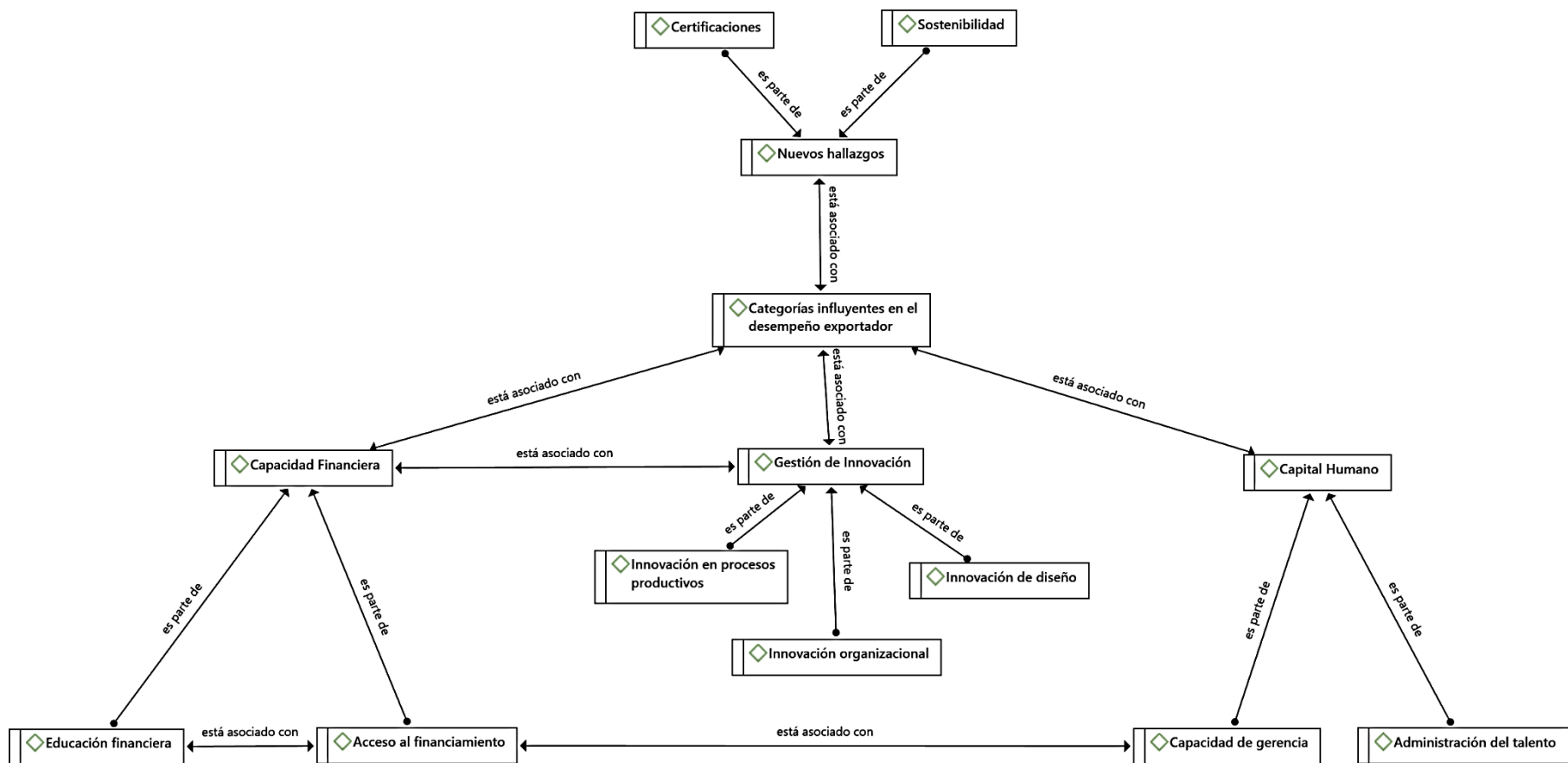


Figura 5. Gráfico de red de categorías influyentes en el desempeño exportador y nuevos hallazgos.

Fuente: Atlas Ti. 9

Las tres categorías estudiadas fueron Capacidad Financiera, Gestión de la Innovación y Capital Humano. La primera fue considerada como parte fundamental de las exportaciones de las prendas de vestir, ya que, al tener un buen conocimiento de las gestiones financieras de la empresa, se podrá identificar sus necesidades, además del aprovechamiento de los productos ofrecidos por parte de las entidades bancarias. La segunda, es considerada como la más importante porque se encuentran los procesos productivos vitales para una correcta producción en el tiempo determinado por el cliente. Además, la innovación organizacional, también es considerada importante para el correcto flujo de las exportaciones, ya que los métodos o softwares utilizados sean desarrollados a medida del negocio o como el SAP, son herramientas que permite un mejor manejo de las operaciones dentro de las organizaciones. Por último, el capital humano también es considerado como otra de las categorías más importantes. Por un lado, la capacidad del gerente que debe tener para manejar la gestión de toda la organización. Mientras que, por el lado de la administración del talento, deben estar altamente calificados para responder las exigencias de calidad de las prendas del cliente.

Los nuevos hallazgos que surgieron como parte de la investigación fueron Sostenibilidad y Certificaciones. La primera, la sostenibilidad, la cual está definida según Las Naciones Unidas (1987), como la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social. Y la segunda, certificaciones, definida por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO, 2021) como el procedimiento mediante el cual un

organismo da una garantía por escrito, que un producto, un proceso o un servicio está conforme a los requisitos especificados.

A continuación, se analizará de manera específica cada categoría con el fin de conocer cuál de sus subcategorías tienen mayor peso e importancia del modelo.

4.1.2.1. Análisis de Objetivo Específico N° 01: Determinar si la capacidad financiera influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

La capacidad financiera se centra en el conocimiento de la materia, así como de las diferentes operaciones que le ofrece el mercado para la continuidad sus procesos. Este primer objetivo se observa en la figura 5:

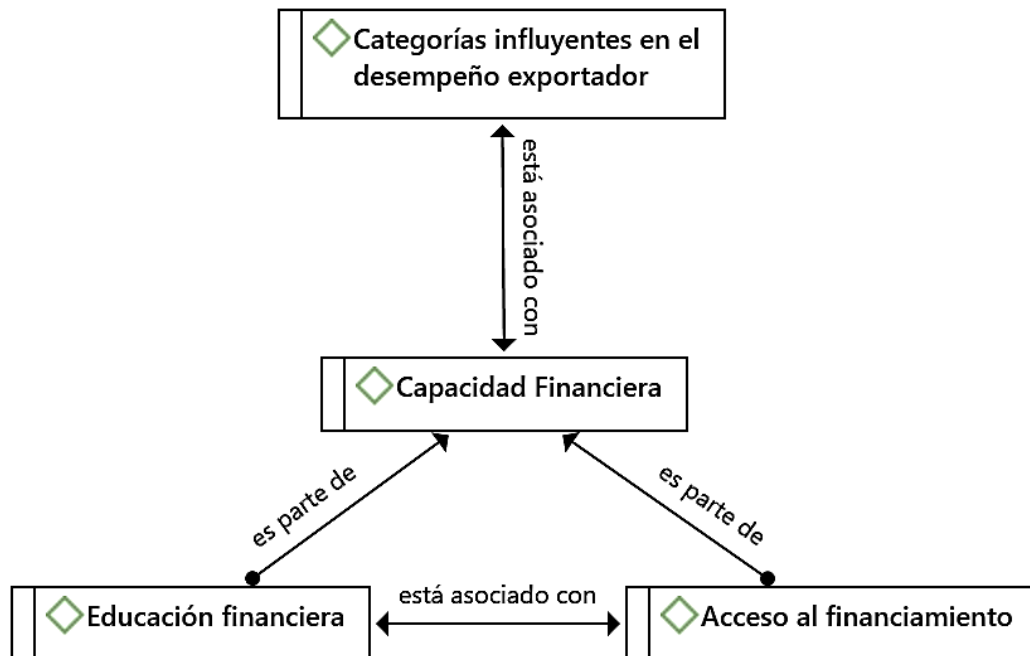


Figura 6 Gráfico de red de Capacidad Financiera.

Fuente: Atlas Ti. 9

4.1.2.1.1 Análisis de subcategoría 1: Educación financiera

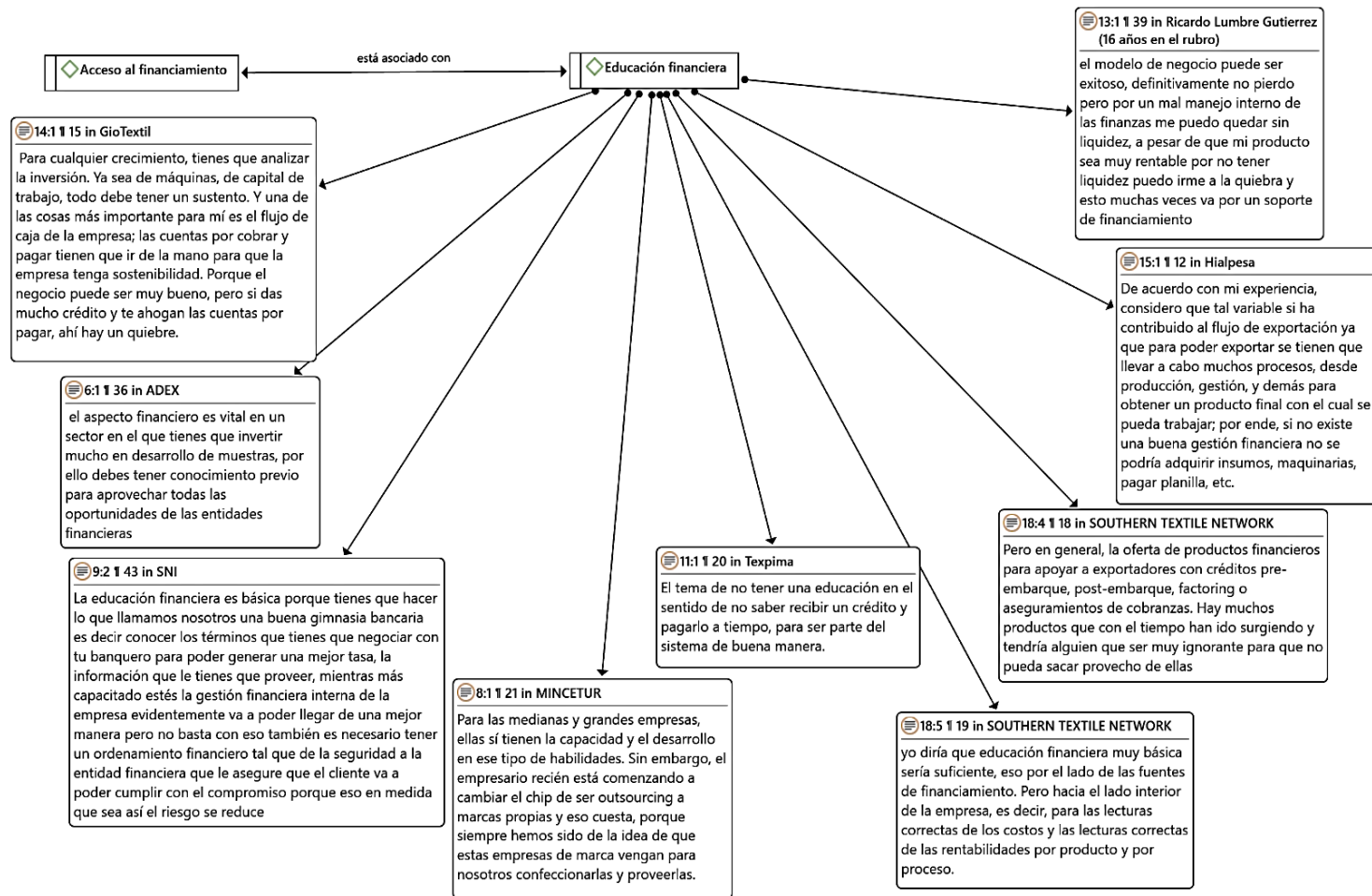


Figura 7. Gráfico de red de subcategoría “Educación financiera”.

Fuente: Atlas Ti. 9

La primera subcategoría es la “Educación financiera”, la cual fue aceptada por los entrevistados y se encuentra asociada con la siguiente subcategoría “Acceso al financiamiento”, siendo sus comentarios los siguientes:

Según Lumbre (2021), “el problema del exportador es la manera en cómo se financia, muchas veces tenemos problemas de flujo, de liquidez, estos problemas no necesariamente están asociados a la rentabilidad del producto, ya que tu producto puede ser muy rentable y el modelo de negocio puede ser exitoso y definitivamente no pierdo, pero por un mal manejo interno de las finanzas me puedo quedar sin liquidez. A pesar de que mi producto sea muy rentable por no tener liquidez puedo irme a la quiebra y esto muchas veces va por un soporte de financiamiento... definitivamente un buen administrador de finanzas es determinante para este tipo de cosas...”

Según Segura (2021), “es vital en un sector en el que tienes que invertir mucho en desarrollo de muestras, por ello debes tener conocimiento previo para aprovechar todas las oportunidades de las entidades financieras”.

Según Rojas (2021), “es básica porque tienes que hacer lo que llamamos nosotros una buena gimnasia bancaria, es decir, conocer los términos que tienes que negociar con tu banquero para poder generar una mejor tasa, así como la información que le tienes que proveer. Mientras más capacitado estés en la gestión financiera interna de la empresa evidentemente vas a poder llegar de una mejor manera, pero no basta con eso también, es necesario tener un ordenamiento financiero tal que dé la seguridad a la entidad financiera que el cliente va a poder cumplir con el compromiso porque eso en medida el riesgo se reduce”.

Según Gavidia (2021), “ha contribuido al flujo de exportación, ya que, para poder exportar se tienen que llevar a cabo muchos procesos, desde producción, gestión, y demás para obtener un

producto final, con el cual se pueda trabajar; por ende, si no existe una buena gestión financiera no se podría adquirir insumos, maquinarias, pagar planilla, entre otros”.

Según Saba (2021), “es importante porque para cualquier crecimiento, tienes que analizar la inversión. Ya sea de máquinas, de capital de trabajo, todo debe tener un sustento. Y una de las cosas más importante para este negocio es el flujo de caja de la empresa; las cuentas por cobrar y pagar tienen que ir de la mano para que la empresa tenga sostenibilidad...”.

Además, según el experto Ricardo Lumbre menciona que, aunque el modelo de negocio sea exitoso y el producto sea rentable, el no tener un buen administrador de finanzas puede causar que la empresa se quede sin liquidez y no logre pagar a los proveedores, provocando que la organización quiebre.

En cuanto a la literatura, según Gathungu, & Sabana (2018), indica que la educación financiera se define como el grado en que uno comprende conceptos financieros clave y posee la capacidad y confianza para administrar las finanzas a través de una adecuada toma de decisiones a corto plazo y una sólida planificación financiera a largo plazo, teniendo en cuenta de los acontecimientos de la vida y las condiciones económicas cambiantes. Así mismo, por el lado empresarial los empresarios alfabetizados, estos gestionan los recursos de forma más amplia con el fin de utilizar la información financiera de forma más astuta para mejorar la rentabilidad y de sus empresas. Además, según Ye & Kulathunga (2019), el bajo nivel de conocimientos financieros provocó prácticas de gestión financiera y condujeron a frecuentes errores. También, Huston (citado en Ye & Kulathunga, 2019), señaló que la educación financiera es necesaria para hacer frente a los rápidos cambios económicos. Del mismo modo, Widdowson y Hailwood (citado en Ye & Kulathunga, 2019), concluyó que las personas con sólidos conocimientos financieros tenían más

probabilidades de invertir en activos complejos y más probabilidades de hacerlo con éxito. En el análisis final de la literatura de Ye & Kulathunga (2019), se encontró que esta subcategoría tiene una influencia positiva en el desempeño de las empresas de Kenia. En adición, identificaron en sus hallazgos que las empresas al tener una educación financiera les permitió invertir en oportunidades comerciales, mejorar sus prácticas de gestión financiera y minimizar los errores financieros.

4.1.2.1.2 Análisis de subcategoría 2: Acceso al financiamiento

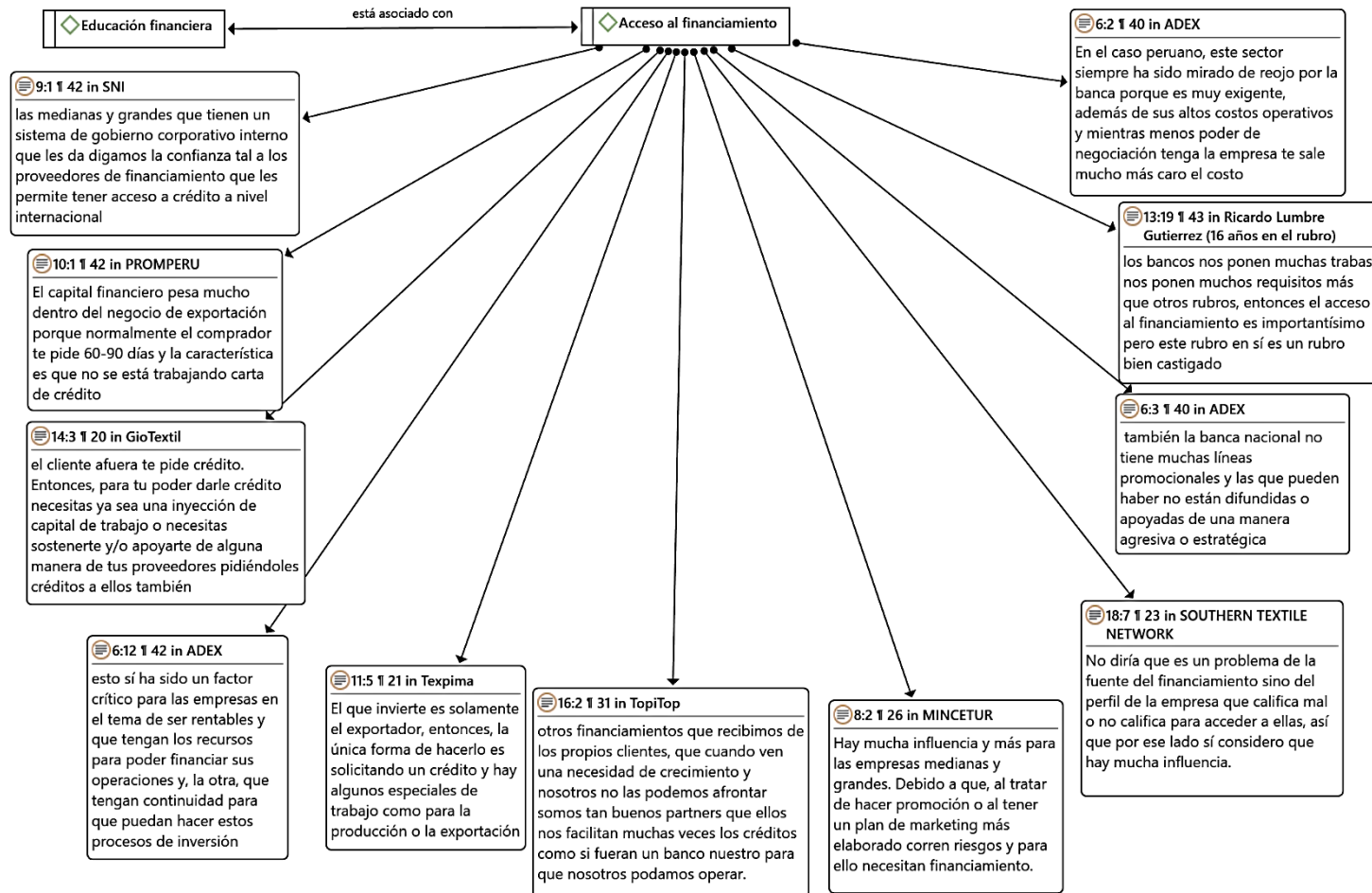


Figura 8. Gráfico de red de subcategoría “Acceso al Financiamiento”

Fuente: Atlas Ti. 9

La segunda subcategoría es el “Acceso al financiamiento”, la cual fue aceptada por los entrevistados y está asociada con la anterior subcategoría “Educación Financiera”, siendo sus comentarios los siguientes:

Según Segura (2021), “esto sí ha sido un factor crítico para las empresas en el tema de ser rentables y que tengan los recursos para poder financiar sus operaciones y, la otra, que tengan continuidad para que puedan hacer estos procesos de inversión en materias primas, mayores desarrollos de productos, en generar propuestas”.

Según Flores (2021), “hay mucha influencia y más para las empresas medianas y grandes. Debido a que, al tratar de hacer promoción o al tener un plan de marketing más elaborado corren riesgos y para ello necesitan financiamiento”.

Según Rojas (2021), “el capital financiero pesa mucho dentro del negocio de exportación porque normalmente el comprador te pide 60-90 días y la característica es que no se está trabajando carta de crédito”.

Según Lumbre (2021), los bancos nos ponen muchas trabas, nos ponen muchos requisitos más que otros rubros, entonces el acceso al financiamiento es importantísimo pero este rubro en sí es un rubro bien castigado.

Además, esta subcategoría se encuentra asociada con la subcategoría capacidad de gerencia, esto se aprecia en el comentario realizado por:

Según Rojas (2021), “si no tienes una buena gestión, tu empresa no puede tener una buena capacidad financiera. El capital a través de bancos se cae y si tienes una buena gestión podrás conseguir el capital que brindan estas entidades financieras...”.

Con respecto a la literatura según, Ye & Kulathunga (2019), indica que el acceso al financiamiento se define como la disponibilidad de los servicios financieros en diferentes formas tales como, depósitos, créditos, pagos o seguros. Además, según Rojas-Suarez (como se citó en Gathungu & Sabana, 2018) el acceso al financiamiento es determinante para las empresas, puesto que proporciona capital de trabajo, fomenta la innovación, potencia el espíritu empresarial y promueve la ubicación de activos de una forma más eficiente, a su vez de mejorar la capacidad de las empresas para la toma de decisiones. Además, según Beck (como se citó en Gathungu & Sabana, 2018), al brindar un amplio acceso al financiamiento, se genera un impacto positivo en la economía de crecimiento, esto se debe a que, al tener limitaciones financieras y poco acceso a oportunidades económicas, el crecimiento de la empresa se restringe, a su vez las vuelve más vulnerables a las amenazas y a los pagos costosos. Según Ye & Kulathunga (2019), señala que, los mercados financieros subdesarrollados de la mano de instrumentos financieros débiles en las economías emergentes llevan a una mala asignación de fuentes financieras entre las organizaciones.

Según, Alegría & Chang (2020), la dificultad de acceso a bancos para obtener financiamiento ha sido una de las variables más resaltantes, ya que estos ofrecen tasas muy altas, lo que dificulta el acceso al financiamiento, generando así que las empresas no tengan capital suficiente para enfrentar los costos del proceso de internacionalización. Es por ello por lo que en muchas ocasiones se financian especialmente con recursos ajenos, demostrando el atractivo que resultan clase de industrias para los inversionistas, según Sánchez (2020).

Por otro lado, según Tatic, Iramani & Lindi (2017), la capacidad financiera contribuye en gran medida a la gestión financiera esto debido a que las decisiones comerciales, especialmente en lo que respecta al financiamiento, pueden optimizarse si están amparados por suficientes recursos.

Para finalizar, se realizará un breve análisis del primer objetivo específico con respecto a sus subcategorías, educación financiera y el acceso al financiamiento, en donde se puede concluir que sí influyó en el desempeño exportador. A continuación, se expondrá una conclusión por cada una de las subcategorías mencionadas:

En primer lugar, la “Educación financiera” fue validada por los expertos y las empresas entrevistadas. Segura (2021) y Lumbre (2021) coinciden en que tener conocimiento de la gestión del financiamiento es vital para un buen manejo de los procesos de la cadena de producción, préstamos financieros, inversiones y demás. Además, de poder aprovechar las ofertas brindadas por las entidades financieras para tener liquidez y cumplir con la cadena de pagos. A su vez Rojas (2021) señala que a educación financiera va de la mano del ordenamiento financiero, como base para la reducción del riesgo frente a las entidades financieras. Así mismo, los autores mencionan que las empresas al tener conocimiento financiero tendrán la oportunidad de invertir en oportunidades comerciales, gestionar mejor su financiamiento y minimizar errores de la organización, como se indica en Ye & Kulathunga (2019), para quienes la educación financiera permite a la organización una inversión segura con mayor probabilidad de éxito frente a transacciones complejas. Esto se complementa con lo mencionado por Gathungu, & Sabana (2018), que aseguran que el conocimiento financiero permite obtener una mayor rentabilidad y ostentar un mejor manejo de los recursos financieros de la organización.

En segundo lugar, el “Acceso al Financiamiento” también fue validada por los expertos y las empresas entrevistadas. Consideran que la subcategoría fue muy relevante para el desempeño exportador y aún ahora lo sigue siendo, puesto que es crucial el contar con un buen acceso al financiamiento para lograr solventar sus operaciones, como lo señala Segura (2021). Cabe señalar que según Flores (2021), también se debe de considerar la campaña de marketing como parte esencial en el acceso al financiamiento, principalmente aquellas empresas que se encuentran tanto en el mercado local, con marca propia, como en el mercado internacional. Además, esta categoría no solo influye en la adquisición de materia prima o equipos, si no que adicionalmente se encuentra relacionada con la posibilidad de ofrecer mejores alternativas de crédito a los clientes, lo cual permite a la empresa posicionarse como un proveedor atractivo y obtener ventaja sobre sus competidores (Rojas, 2021). En los antecedentes, los autores indican que el acceso al financiamiento fomenta la innovación para mejorar la capacidad de las empresas y ser menor vulnerable a las amenazas para la toma de decisiones (Rojas-Suarez, como se citó en Gathungu & Sabana, 2018). Además, las oportunidades que brindan las entidades financieras a empresas de países subdesarrollados ayudan a mejorar su economía.

Por otro lado, si bien es cierto el acceso al financiamiento es esencial en la solvencia de la organización, esto contrasta con el hecho de que el subsector prendas de vestir es uno que genera desconfianza en las entidades financieras, es por ello que estas no otorgan un acceso al financiamiento con la misma facilidad con la que lo hacen a otros rubros, esto principalmente a que este sector es uno muy variante, que se encuentra enlazado directamente a la demanda del consumidor, lo que genera su volatilidad, a su vez se menciona que las tasas que se manejan para este sector son más elevadas de las que usualmente trabaja los bancos, puesto que representan un

mayor riesgo, es importante resaltar que una frase bastante común es que ante una crisis lo primero que deja de consumir la población es ropa (Lumbre, 2021). Esta afirmación coincide con lo mencionado por los autores Alegría & Chang (2020), que señalan que el acceso a bancos con la finalidad de obtener financiamiento es una variable crítica, ya que estas entidades ofrecen tasas muy altas que imposibilita la obtención de financiamiento.

Adicionalmente, en base a lo antes señalado se determina que la primera hipótesis específica formulaba que la capacidad financiera influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019, se encuentra validada.

4.1.2.2. Análisis de Objetivo Específico N° 02: Determinar si la gestión de innovación influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

En general, la gestión de innovación se centra en las estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos, procesos y oportunidades para el correcto funcionamiento de la organización. Este segundo objetivo se observa en la figura 8:

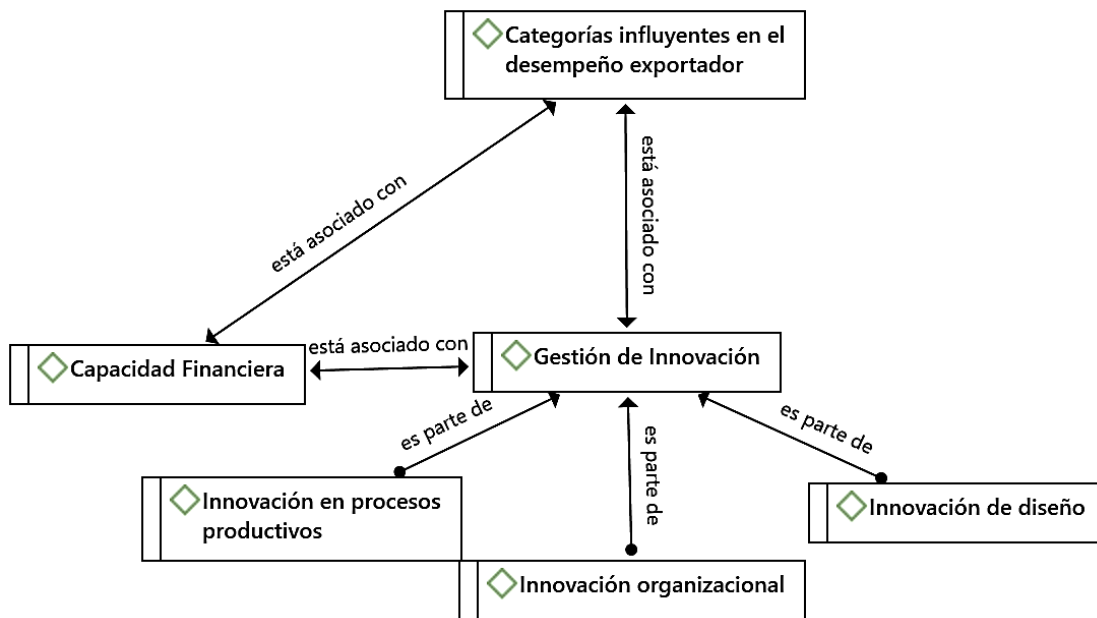


Figura 9. Gráfico de red de Gestión de la Innovación

Fuente: Atlas Ti. 9

Esta categoría está asociada con la categoría Capacidad financiera, según lo comentado por el siguiente experto:

Según Flores (2021), “para hacer crecer el negocio o desarrollar un proyecto, por ejemplo, si quieren sacar un nuevo hilado por medio de innovación tecnológica, entonces recurren a Innóvate para concursar y tener ese tipo de financiamiento”.

4.1.2.2.1 Análisis de subcategoría 3: Innovación en procesos productivos

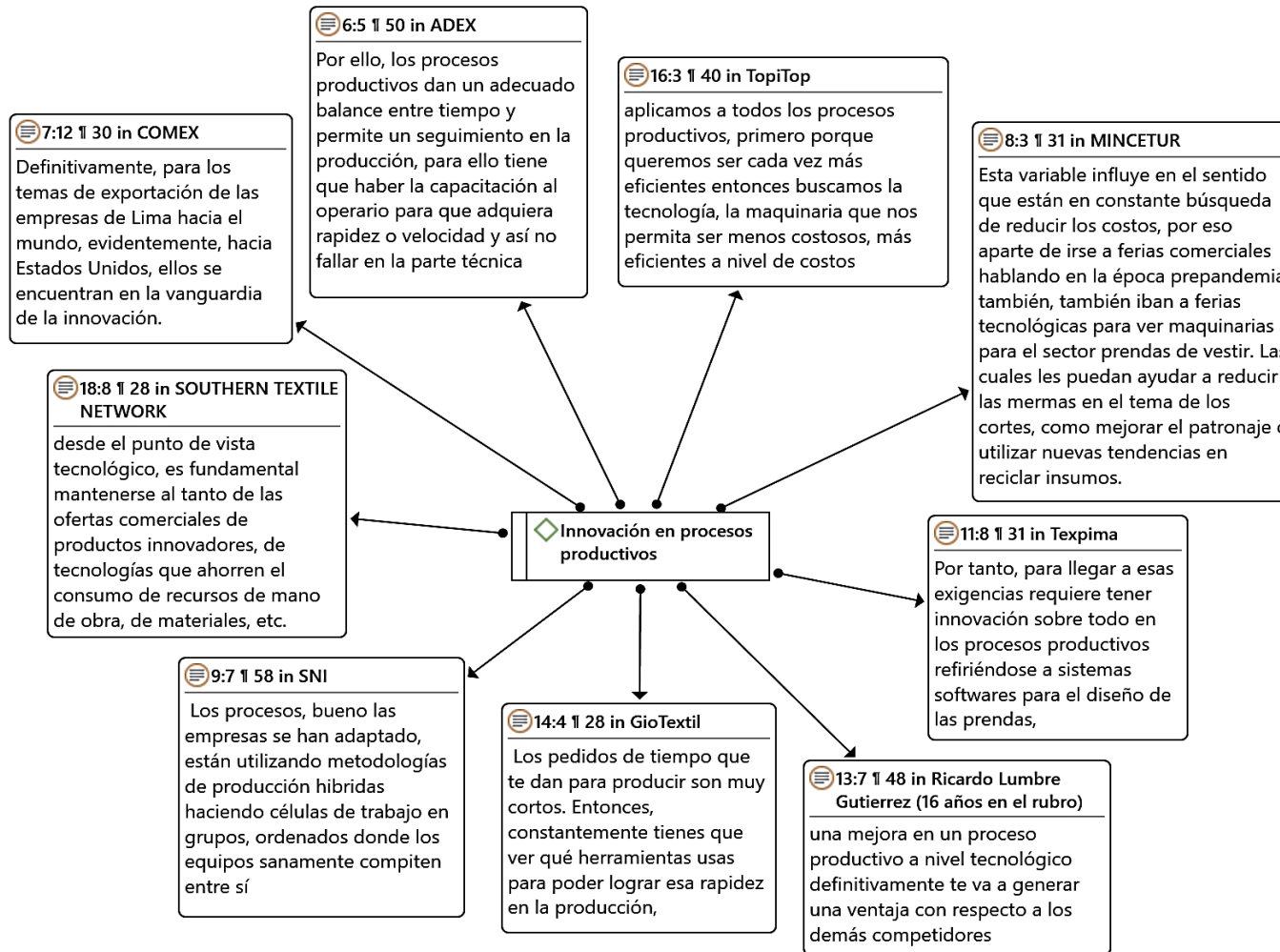


Figura 10. Gráfico de red de la subcategoría “Innovación en procesos productivos”.

Fuente: Atlas Ti. 9

La primera subcategoría es la “Innovación en procesos productivos”, la cual fue aceptada por los entrevistados, siendo sus comentarios los siguientes:

Según Flores (2021), “esta variable influye en el sentido que están en constante búsqueda de reducir los costos, por eso aparte de irse a ferias comerciales hablando en la época prepandemia, también, también iban a ferias tecnológicas para ver maquinarias para el subsector prendas de vestir. Las cuales les puedan ayudar a reducir las mermas en el tema de los cortes, como mejorar el patronaje o utilizar nuevas tendencias en reciclar insumos”.

Según Badiola (2021), “desde el punto de vista tecnológico, es fundamental mantenerse al tanto de las ofertas comerciales de productos innovadores, de tecnologías que ahorren el consumo de recursos de mano de obra, de materiales, entre otros”.

Según Lumbre (2021), “una mejora en un proceso productivo a nivel tecnológico definitivamente te va a generar una ventaja con respecto a los demás competidores”.

Según Zacnich (2021), “definitivamente, para los temas de exportación de las empresas de Lima hacia el mundo, evidentemente, hacia Estados Unidos, ellos se encuentran en la vanguardia de la innovación”.

En cuanto a la literatura, según Abdukhoshimov & Durmuş-Özdemir (como se citó en Ramírez & Reyes, 2019), la innovación procesos productivos, produce un cambio en las entradas para producir salidas, a su vez es central para el crecimiento económico de la organización.

Según Ramírez & Reyes (2019), señalan que este tipo de innovación permite la reducción de costos de producción, mejorando la calidad del servicio y la competitividad de la organización por lo cual es una de las principales variables en el desempeño de la empresa.

Además, según Crose & Diaz (2019), afirman que la innovación en procesos se realiza con la finalidad, principalmente, de reducir costos de producción, además de ser una práctica que permite el competir con otras empresas y satisfacer a sus clientes.

Según, Farfán, Palomino & Ruiz (2018), otro aspecto que permite el mejoramiento de las exportaciones es la innovación en procesos, la cual es entendida como la mejora en la fabricación y estandarización de los procesos; cabe señalar que la principal acción realizada en esta operación es la renovación de máquinas industriales por máquinas electrónicas lo que permite obtener mejores acabados en las prendas.

León & Palma (2017), señalan que se debe de tener el conocimiento acerca de si las herramientas tecnológicas disponibles proporcionan alguna ventaja con respecto a los procesos de innovación que se desarrollan al interior de la organización. A su vez, las empresas son cada día más sensibles a la importancia de los procesos de innovación, a través de mejoras de sus procesos productivos que potencien su desarrollo. Esto coincide con lo mencionado por Betov (2020), quien afirma que existe la necesidad de mejorar los procesos de innovación dentro de las empresas, ya que de esta forma se puede hacer un uso más eficiente de sus recursos, además permite convertir estos recursos en una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, según Briones, Medina & Marinelli (2020), el nivel de digitalización de la organización se da a través de la información recopilada mediante los activos, máquinas, sistemas y procesos, estos deben enlazarse a dispositivos y sistemas de información que permitan, en tiempo real, coordinar, controlar y monitorear las operaciones.

4.1.2.2.2 Análisis de subcategoría 4: Innovación organizacional

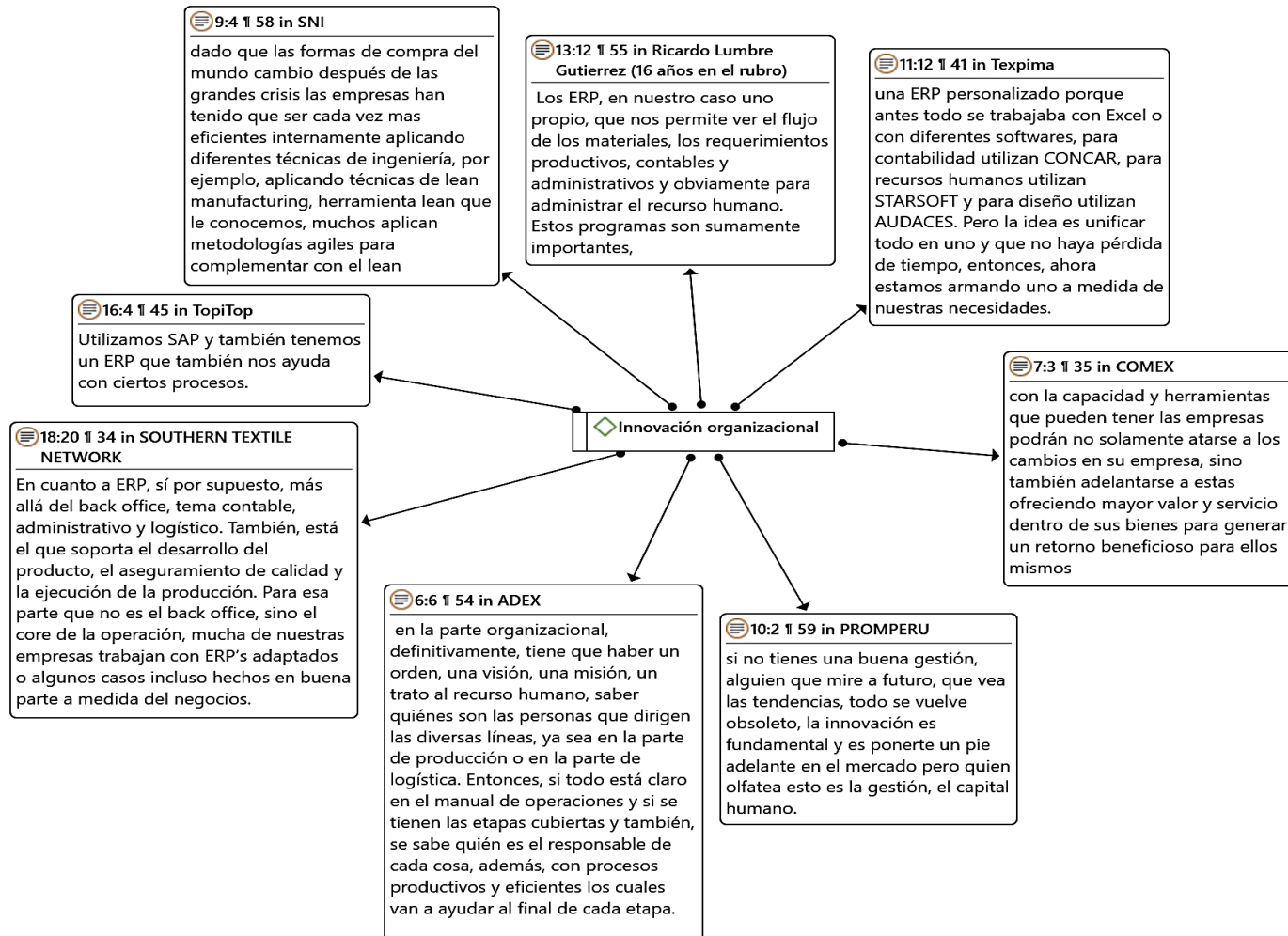


Figura 11. Gráfica de red de la subcategoría “Innovación Organizacional”.

Fuente: Atlas Ti. 9

La segunda subcategoría es la “Innovación organizacional”, la cual fue aceptada por los entrevistados, siendo sus comentarios los siguientes:

Según Segura (2021), “tiene que haber un orden, una visión, una misión, un trato al recurso humano. También, saber quiénes son las personas que dirigen las diversas líneas, ya sea en la parte de producción o en la parte de logística. Entonces, si todo está claro en el manual de operaciones y se tienen las etapas cubiertas y, también, se sabe quién es el responsable de cada proceso productivo podrán ser eficientes y así ayudarán al final de cada etapa”.

Según Zacnich (2021), “con la capacidad y herramientas que pueden tener las empresas podrán no solamente atarse a los cambios en su empresa, sino también adelantarse a otras, ofreciendo mayor valor y servicio dentro de sus bienes para generar un retorno beneficioso para ellos mismos”.

Según Reaño (2021) “dado que las formas de compra del mundo cambiaron después de las grandes crisis las empresas han tenido que ser cada vez más eficientes internamente, aplicando diferentes técnicas de ingeniería, por ejemplo, aplicando técnicas de lean manufacturing, muchos aplican metodologías ágiles para complementar con el lean”.

Además, según los entrevistados, Fatule (2021), Lumbre (2021) y Badiola (2021), las empresas del sector de prendas de vestir necesitan contar con un ERP personalizado o desarrollado a las exigencias de este tipo de negocio, pero sobre todo que unifiquen las tareas de las distintas áreas.

Por otro lado, Lumbre (2021), menciona que en el personal tiene que estar altamente capacitado y para ello, las empresas deben darles las herramientas para seguir desarrollando sus habilidades.

En cuanto a la literatura, según Crose & Diaz (2019), al desarrollar la innovación organizacional las empresas lograron mejorar su eficiencia, alcanzando una ventaja competitiva. Las que tuvieron mejores resultados tuvieron mayores posibilidades de acercarse a mercados internacionales.

Según Ha, Marques & Ferreira (2018), la Industria 4.0 es un enfoque muy importante especialmente para la competitividad de la industria de la confección, esto se debe a que los procesos de fabricación de este sector tienen dos componentes importantes: la integración horizontal y vertical. Se puede definir que la integración horizontal es la conexión entre dispositivos, estaciones de trabajo o plantas separadas, a su vez incluye la cooperación entre las diferentes empresas involucradas. Por otro lado, la integración vertical está conformada por los proveedores hasta los clientes, estos dos factores son necesarios para preparar la totalidad de los recursos de las empresas de confección.

Mientras que Quinga & Villalba (2020), menciona que la innovación organizacional genera competitividad en el sector textil empresarial. También, consideran que estas empresas deben contratar personal con capacidades innovadoras y técnicas que aporten en el direccionamiento de la organización.

Ahmad, Miskon, Alabdan & Tlili (2020), afirman que las empresas del sector confecciones de alta gama, principalmente de países avanzados, son más propensas a adoptar las tecnologías de la Industria 4.0. Esto contribuye directamente en su posición de liderazgo de mercado, ya que cuentan con menos empleados e inversiones, lo contrario sucede en las empresas que pertenecen a países en desarrollo, que a pesar de tener una cadena de valor de textiles y prendas de vestir deben de contar con grandes inversiones y una gran cantidad de empleados. Por otro lado,

cabe señalar que en general, todas las empresas, aplicaron soluciones de BI patentadas avanzadas como BOBJ en SAP, soluciones de BI de Oracle, soluciones de BI de MicroStrategy, soluciones de BI de Birst, Informatica Powercenter, Cognos, SAS, Oracle, Plataforma de tecnología de ventas impulsada por IA y soluciones Tableau BI. Ninguna empresa adoptó ningún software de código abierto o no propietario.

Además, según Bojan, Slavko & Ugljesa (2019), señalan que entre los ocho conceptos de la Industria 4.0, el más utilizado en el sector manufacturero serbio es el sistema de control de la producción en tiempo real. Aplicando un software que sirve para la planificación y programación de la producción por ello la mayoría de las empresas informaron de su aplicación completa.

Por último, esta subcategoría, según menciona Fonchamnyo & Wujung (2016), a nivel mundial tiene un efecto positivo sobre las actividades de innovación en la propensión de exportar de las empresas manufactureras. Además, las innovaciones no tecnológicas son las que tuvieron un efecto positivo en el desempeño exportador.

4.1.2.2.3 Análisis de subcategoría 5: Innovación de diseño

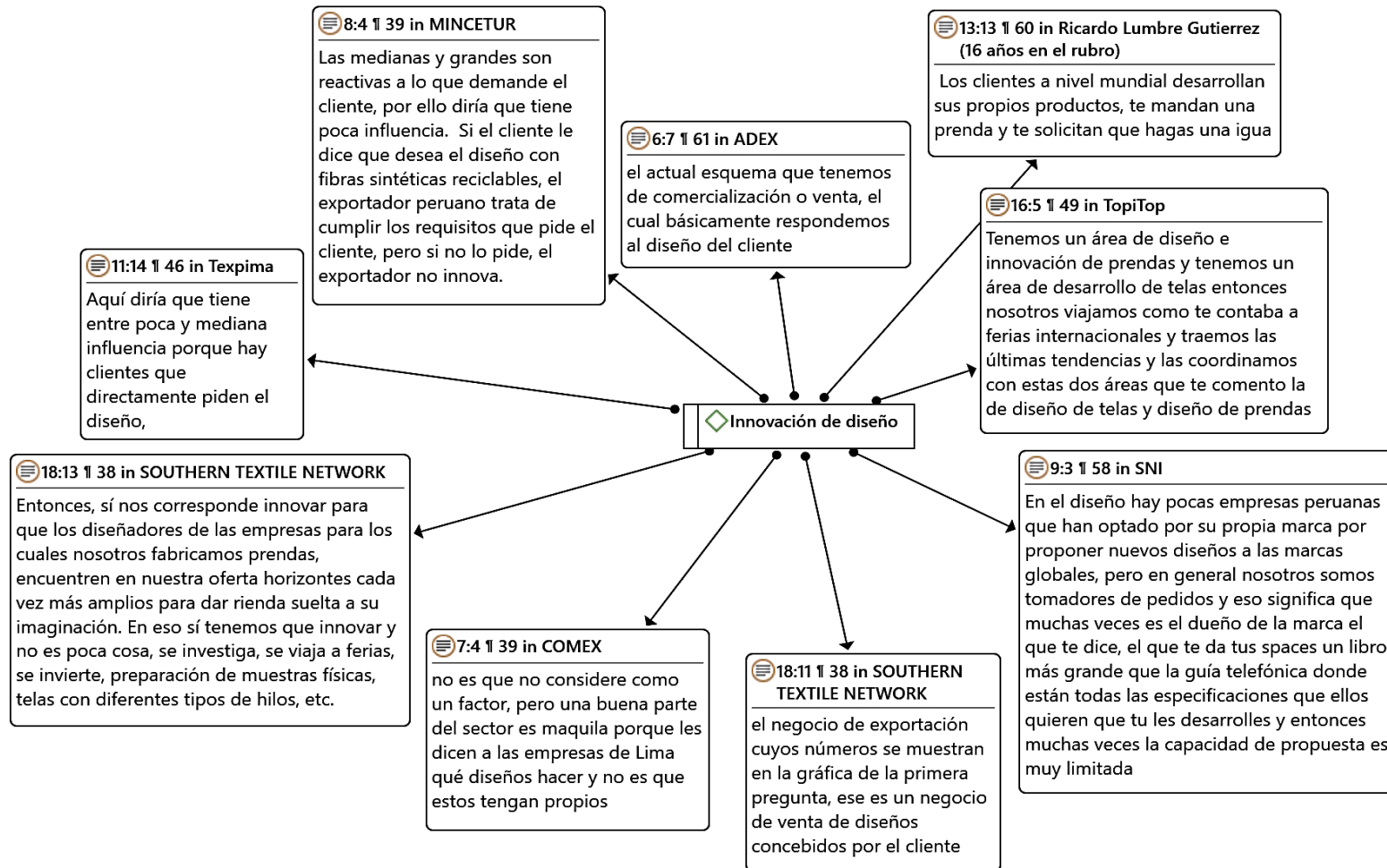


Figura 12. Gráfica de red de la subcategoría “Innovación de Diseño”.

Fuente: Atlas Ti.

La tercera subcategoría es la “Innovación de diseño”, la cual fue validada parcialmente por los entrevistados, sus comentarios fueron los siguientes:

Según Segura (2021), “el actual esquema que tenemos de comercialización o venta, el cual básicamente respondemos al diseño del cliente”.

Según Zacnich (2021), “una buena parte del sector es maquila porque les dicen a las empresas de Lima qué diseños hacer y no es que estos tengan diseños propios”.

Según Flores (2021), “son reactivas a lo que demande el cliente, por ello diría que tiene poca influencia. Si el cliente le dice que desea el diseño con fibras sintéticas reciclables, el exportador peruano trata de cumplir los requisitos que pide el cliente, pero si no lo pide, el exportador no innova”.

Según Reaño (2021), “en el diseño hay pocas empresas peruanas que han optado por su propia marca por proponer nuevos diseños a las marcas globales, pero en general nosotros somos tomadores de pedidos y eso significa que muchas veces es el dueño de la marca el que te dice, el que te da tu guía, donde están todas las especificaciones que ellos quieren que les desarrolles, por ello, muchas veces la capacidad de propuesta es muy limitada”.

Según Lumbre (2021), “los clientes a nivel mundial desarrollan sus propios productos, te mandan una prenda y te solicitan que hagas una igual... la gran mayoría del top 10 de empresas del sector, realizan algún tipo de innovación sobre el producto y también sobre el proceso, porque se logra el mismo efecto, reduciendo costos con otros tipos de procesos”.

Sin embargo, hay empresas con negocios duales, los cuales si realizan innovación de diseño como menciona Rivas (2021), “Tenemos un área de diseño e innovación de prenda, también, un área de desarrollo de telas. Nosotros viajamos a ferias internacionales y traemos las últimas

tendencias y las coordinamos con estas dos áreas que te comento la de diseño de telas y diseño de prendas para diseñar las prendas en tendencia”. Por otro lado, Badiola (2021), mencionó que “les corresponde innovar para que los diseñadores de las empresas para los cuales nosotros fabricamos prendas encuentren en nuestra oferta, horizontes cada vez más amplios para dar rienda suelta a su imaginación. Tenemos que innovar y no es poca cosa, se investiga, se viaja a ferias, se invierte, preparación de muestras físicas, telas con diferentes tipos de hilos, entre otros”.

En cuanto a la revisión de la literatura, Abanto & Gomez (2020), señalan que la innovación en creación de diseños y la utilización de herramientas ayudan a la optimización de procesos para que puedan desarrollarse en la ruta exportadora. Mientras que De Souza & Gonçalves (2017), mencionan que realizar actividades por el profesional del diseño, son determinantes para la gestión del diseño y al seguir un camino de empoderamiento de este, en términos de negocio, la empresa podrá desarrollar un papel estratégico en la industria de la moda.

Para finalizar, se realizará un breve análisis del segundo objetivo específico con respecto a sus subcategorías, innovación en procesos productivos, innovación organizacional e innovación de diseño, en donde se puede concluir que sí influyó en el desempeño exportador. A continuación, se expondrá una conclusión por cada una de las subcategorías mencionadas:

En primer lugar, la “Innovación en procesos productivos” fue validada por los expertos y las empresas entrevistadas. Según Badiola (2021), esta variable es determinante a la hora de optimizar costos de producción, lo que a su vez genera que el producto a comercializar cuente con un buen precio sin dejar de lado la calidad, tan característica de las prendas peruanas. Complementando a ello, Flores (2021), menciona que por ello muchas empresas se encuentran en constante comunicación con proveedores internacionales e incluso asisten a ferias de maquinaria

con la única finalidad de poder mantenerse a la vanguardia en este campo. Esto coincide con la literatura referida, en la cual, los autores Ramírez & Reyes (2019) y Crose y Díaz (2019), quienes mencionan que la innovación en los procesos productivos permite la optimización de costos y la mejora en la cadena de producción generado así ventajas para la organización y su crecimiento.

En segundo lugar, la “Innovación organizacional” también fue validada por los expertos y las empresas entrevistadas. Según, Fatule (2021), Lumbre (2021) y Badiola (2021), coinciden en que la capacidad y herramientas que utilizan las empresas del subsector prendas de vestir tienen que estar unificadas en un ERP adaptado a las exigencias del negocio. Así mismo, consideran que los trabajadores ya sean los administrativos o del área de producción deben estar altamente capacitados para que puedan responder a las exigencias de los clientes. Esto coincide con la literatura, según Miskon, Alabdan & Tlili (2020), las empresas de confecciones son más propensas a adoptar tecnología y por tal motivo, las empresas de confecciones estudiadas en su investigación adoptadores softwares como SAP, Oracle, entre otros. Adicionalmente, Quinga & Villalba (2019), mencionan que las empresas de este sector deben contratar trabajadores con capacidades innovadoras y técnicas que aporten a la organización y puedan acercarse más a los mercados internacionales.

El tercer lugar, la “Innovación de diseño” fue validada parcialmente por los expertos y las empresas entrevistadas. Por un lado, Segura (2021), Zacnich (2021), Flores (2021) y Lumbre (2021), mencionaron que, para las empresas maquiladoras o tomadoras de pedido, esta subcategoría no es relevante para ellos, ya que no innovan en cuanto al diseño. Esto se debe a que el cliente es quien brinda los requerimientos del pedido. Por otro lado, hay empresas duales, Rivas (2021), menciona que tienen negocios locales y también incursionan en la exportación, en este

caso sí realizan innovación de diseño. Como parte de ello, según Badiola (2021), realizan viajes a ferias para encontrar insumos, materiales y tendencias nuevas que serán solicitadas por los clientes. En la literatura, los autores, Abanto & Gomez (2020) y De Souza & Gonçalves (2017), coinciden que la innovación o creación de un diseño ayuda a seguir la ruta exportadora, así como tener un papel estratégico en la industria de la moda. De tal forma que hay un contraste y similitud con los entrevistados, por ello la validación parcial de esta subcategoría.

En base a lo antes mencionado, la segunda hipótesis específica formulaba que la gestión de innovación influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019; solo la innovación en procesos productivos y la innovación organizacional fueron significantes para explicar la validación parcial de la categoría.

4.1.2.3. Análisis de Objetivo Específico N° 03: Determinar si el capital humano influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

En líneas generales, el capital humano son todas las características de los colaboradores que permiten el crecimiento y desarrollo de la organización, de forma que se pueda mejorar su competitividad en el mercado. Este tercer objetivo se observa en la figura 12:

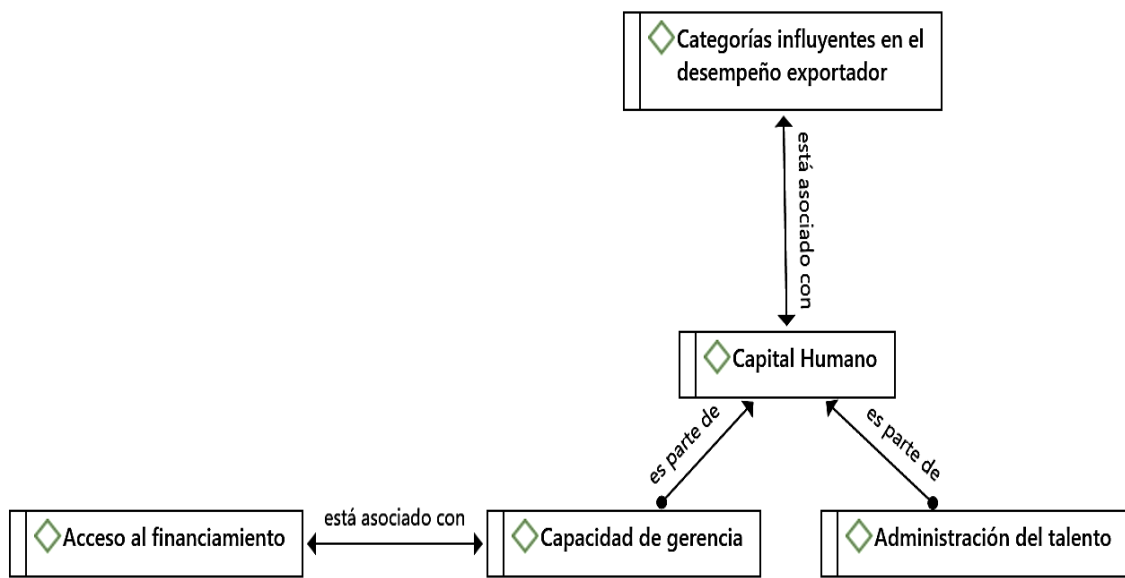


Figura 13. Gráfico de red de Capital Humano.

Fuente: Atlas Ti. 9

4.1.2.3.1 Análisis de subcategoría 6: Capacidad de Gerencia

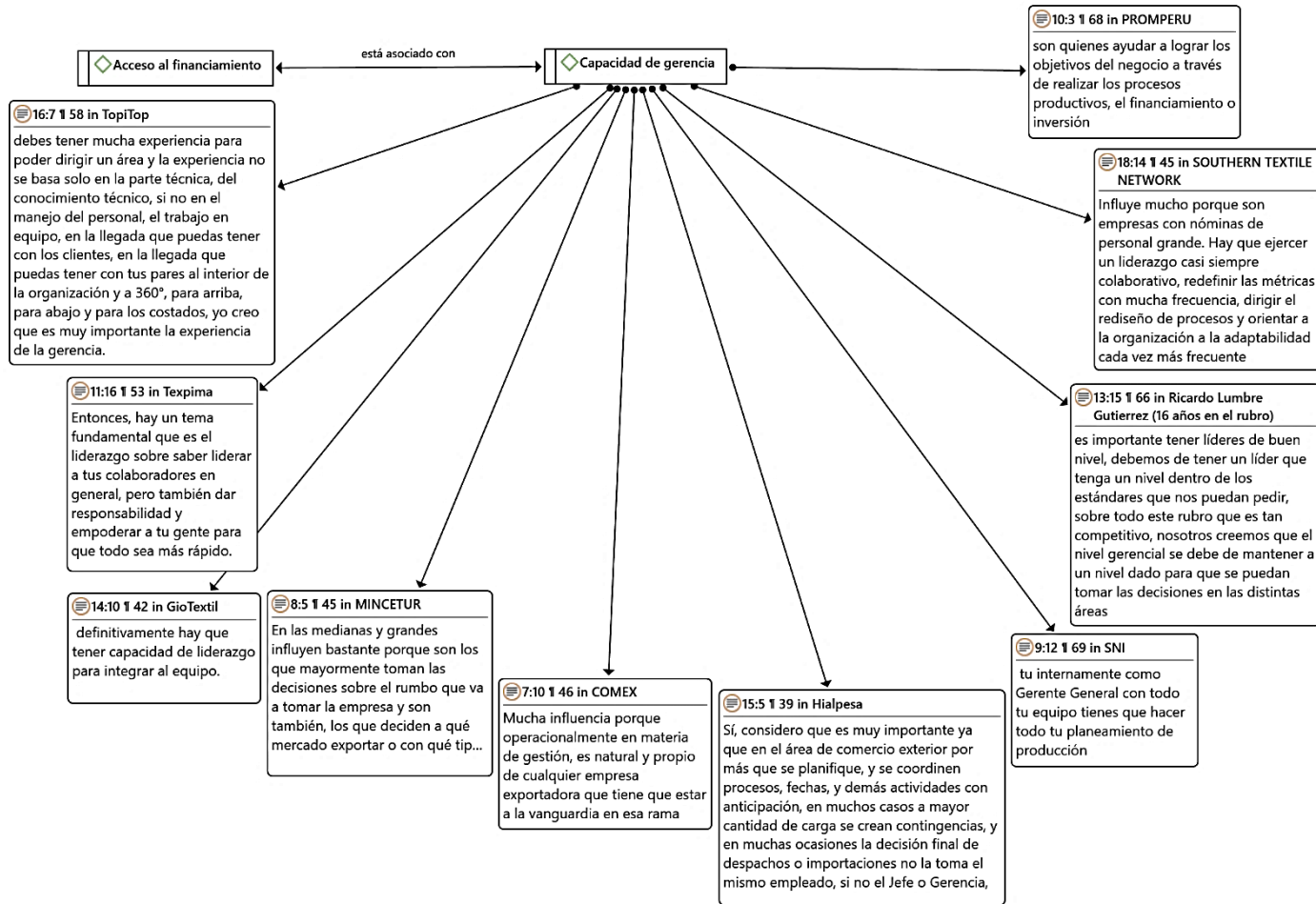


Figura 14. Gráfico de red de la subcategoría “Capacidad de Gerencia”.

Fuente: Atlas Ti. 9

La primera subcategoría es la “Capacidad de Gerencia”, la cual fue validada por los entrevistados, sus comentarios fueron los siguientes:

Según Zacnich (2021), “hay mucha influencia porque operacionalmente en materia de gestión, es natural y propio de cualquier empresa exportadora tiene que estar a la vanguardia en esa rama”.

Según Lumbre (2021), “es importante tener líderes de buen nivel, debemos de tener un líder que tenga un nivel dentro de los estándares que nos puedan pedir, sobre todo este rubro que es tan competitivo, nosotros creemos que el nivel gerencial se debe de mantener a uno dado para que se puedan tomar las decisiones en las distintas áreas”.

Según Flores (2021), “en las medianas y grandes influyen bastante porque son los que mayormente toman las decisiones sobre el rumbo que va a tomar la empresa y son también, los que deciden a qué mercado exportar o con qué tipo de cliente realizar los negocios”.

Según Fatule (2021), “entonces, hay un tema fundamental que es el liderazgo sobre saber liderar a tus colaboradores en general, pero también dar responsabilidad y empoderar a tu gente para que todo sea más rápido”.

En cuanto a la literatura, según Camacaro (2017), la capacidad de gerencia es importante para poder escuchar a los demás, no solo a sus trabajadores, sino escuchar sus ideas, críticas y proyectos que permitirán el crecimiento de la organización. También, deben tener liderazgo para poder incentivar y mejorar continuamente los procesos productivos.

Según Hurtado (2017), tras determinar la base de la capacidad de gerencia, el capital humano y el liderazgo son útiles. Esta capacidad influye en la capacidad estratégica de la empresa y en el desempeño del negocio.

4.1.2.3.2 Análisis de subcategoría 7: Administración del talento

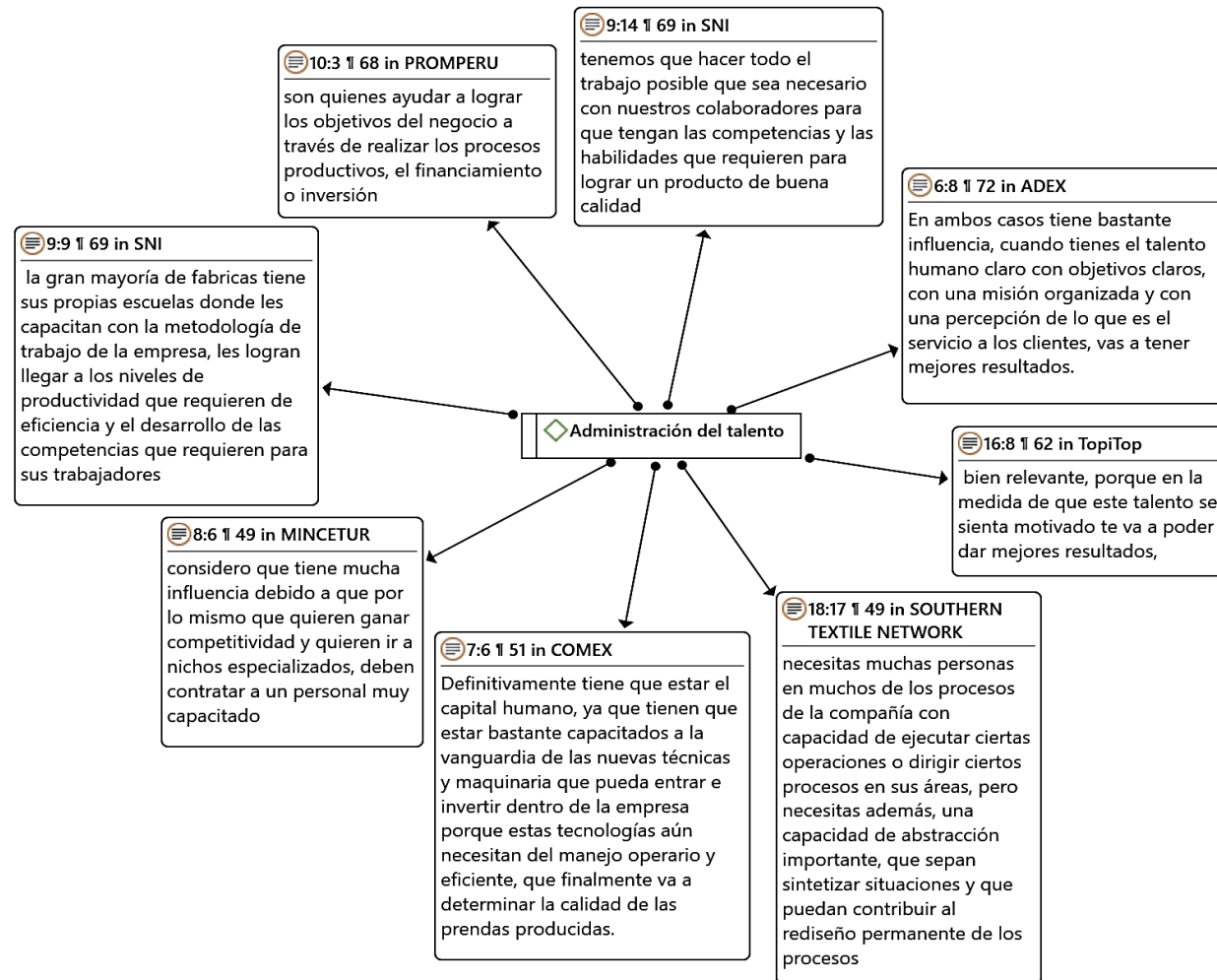


Figura 15. Gráfico de red de la subcategoría “Administración del Talento”.

Fuente: Atlas Ti. 9

La segunda subcategoría es la “Administración del talento”, la cual fue validada por los entrevistados, sus comentarios fueron los siguientes:

Según Flores (2021), “considero que tiene mucha influencia debido a que por lo mismo que quieren ganar competitividad y quieren ir a nichos especializados, deben contratar a un personal muy capacitado”.

Según Zacnich (2021), “definitivamente tiene que estar el capital humano, ya que tienen que estar bastante capacitados a la vanguardia de las nuevas técnicas y maquinaria que pueda entrar e invertir dentro de la empresa porque estas tecnologías aún necesitan del manejo operario y eficiente, que finalmente va a determinar la calidad de las prendas producidas”.

Según Badiola (2021) “necesitas muchas personas en muchos de los procesos de la compañía con capacidad de ejecutar ciertas operaciones o dirigir ciertos procesos en sus áreas, pero necesitas, además, una capacidad de abstracción importante, que sepan sintetizar situaciones y que puedan contribuir al rediseño permanente de los procesos”.

Según Reaño (2021), “tenemos que hacer todo el trabajo posible que sea necesario con nuestros colaboradores para que tengan las competencias y las habilidades que requieren para lograr un producto de buena calidad”.

Según Rivas (2021), “sí creo que es bien relevante, porque en la medida de que este talento se sienta motivado te va a poder dar mejores resultados”.

En cuanto a la literatura, según Barney (como se citó en Yepes, 2019), la administración del talento es un factor diferenciador en una empresa, ya que permite otorgar el éxito de esta frente a sus competidores, además cabe señalar que el reconocimiento de una organización consiste principalmente en la adecuada elección del personal (Yepes, 2019).

A su vez, según Solo y Dolan (como se citó en Yepes, 2019), la correcta administración del talento humano se ha posicionado como un factor estratégico de la gestión organizacional, puesto que esta representa una ventaja competitiva y a su vez es motivo de un incremento en la inversión de la empresa en cuanto a la formación laboral, remuneración y procesos de selección.

Chiavenato (como se citó en Yepes, 2019), coincide con lo mencionado anteriormente, puesto que indica que los colaboradores son el principal activo de la empresa, puesto que tienen una gran importancia en el cumplimiento y desarrollo de los objetivos organizacionales y en el aprovechamiento de sus fortalezas.

Según, Abele & Bernal (2018), el panorama laboral peruano ha manifestado una escasez de talento para cubrir puestos de trabajo con perfil técnico, hecho que ha afectado a las industrias manufactureras, entre la que destaca el sector textil-confecciones, la cual ha presentado dificultades para cubrir el puesto de costurero. Esta situación se debe principalmente a un desinterés por parte de los jóvenes en estudiar carreras técnicas de baja remuneración, ya que prefieren buscar empleos que ofrezcan características atractivas, como la flexibilidad de horarios, pues valoran significativamente su calidad de vida. Es así como, las empresas se han visto en la imperiosa necesidad de capacitar y desarrollar el talento interno, con la finalidad de preservar el conocimiento dentro de la organización.

Según, Chávez & De Jesús (2017), la competitividad no solo depende de propiciar el conocimiento en el personal, si no que a su vez los individuos de la organización deben de desarrollar la habilidad de identificar nuevas oportunidades, pensar y actuar de manera innovadora, enfrentar los desafíos actuales y prepararse para un futuro incierto. Esta afirmación coincide con lo mencionado por Basantes, Bonilla & Basantes (2018), se afirma que la inversión empresarial

en educación, entrenamiento y desarrollo de destrezas en los colaboradores eleva la productividad de la empresa. Se debe de buscar la transformación del recurso humano en capital humano, es decir, desarrollar los conocimientos, habilidades y capacidades de los colaboradores de la organización. A su vez Del Carpio & Miralles (2019), señala que la capacitación al personal permite que éste conozca mejor la operación de las máquinas, así como el desarrollo de habilidades que fomentarán la innovación.

Para finalizar, se realizará un breve análisis del tercer objetivo específico con respecto a sus subcategorías, capacidad de gerencia y administración del talento, en donde se puede concluir que influyeron en el desempeño exportador. A continuación, se expondrá una conclusión por cada una de las subcategorías mencionadas:

En primer lugar, la “Capacidad de Gerencia”, fue plenamente validada por los entrevistados, ya que según nos comentan es imposible el desenvolverse en un sector tan retador y agresivo como el de prendas de vestir, si no se cuenta con una avanzada capacidad de gerencia, esto debido a las decisiones que muchas veces se deben de tomar sobre la marcha, puesto que este rubro al depender de la demanda del consumidor se encuentran en constante cambio, a su vez la cantidad de personal que se maneja es abrumadora, sin mencionar los estándares a los que se aspira considerando que el mercado peruano coloca su mercadería como prendas de alta calidad con un valor superior al de sus competidores (Lumbre, 2021; Flores, 2021). A su vez cabe señalar que, según la literatura revisada, esta coincide con lo antes mencionado, según Camacaro (2017), señala que esta categoría es esencial puesto que no solo permite el crecimiento de la organización a un nivel humano, sino que también interviene en el mejoramiento de los procesos productivos. A su

vez, Hurtado (2021), indica que esta categoría influye en la capacidad estratégica de la organización y en su desempeño.

Por último, la variable “Administración del talento”, fue validada por los entrevistados, puesto que según lo que se menciona la consideran de gran importancia ya que esta influye directamente en la competitividad de la organización, a su vez permite el alcanzar los objetivos planteados para el crecimiento de esta, es así que muchas de las empresas de este sector fundan “escuelas” que permitan una constante capacitación con la finalidad de alcanzar los estándares establecidos por los compradores internacionales, además de estar constantemente en la búsqueda de formas de atraer y retener el mejor talento posible (Zacnich, 2021). A su vez Badiola (2021), señala que es esencial que los colaboradores cuenten con una alta capacidad de abstracción, puesto que es esencial que puedan sintetizar situaciones, además que puedan aportar en el rediseño de los procesos, es decir, es necesario contar con el mejor talento, que no solo se limite al cumplimiento de sus funciones, si no que aporte valor a la organización. Por otro lado, la literatura revisada coincide con lo antes mencionado, puesto que señala que este es un recurso fundamental para la empresa, denominando a esta, una práctica clave en el crecimiento de la organización. Según Chiavenato (como se citó en Yepes, 2019) mencionó que la administración del talento es el principal activo de la empresa, ya que son parte fundamental para el cumplimiento y desarrollo de los objetivos de las organizaciones.

Por otro lado, en contraste con lo antes mencionado destaca el hecho de que cada vez es más difícil encontrar personal capacitado, puesto que muchas personas no desean desempeñarse en el área de costura, como menciona el experto Lumbre (2021), quien señala que la carencia de profesionales capacitados en esta área se ha ido acrecentando con el paso de los años. Esta

afirmación se confirma con lo señalado por los autores Abele y Bernal (2018), que indican que en el Perú los jóvenes prefieren optar por ofertas laborales que les permita mayor libertad en el manejo de su tiempo, con un mejor sueldo. En vista de esta situación muchas empresas se han visto en la necesidad de montar sus propias escuelas con la finalidad de capacitar a su personal.

En base a lo antes mencionado la tercera hipótesis específica formulaba que el capital humano influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019, se encuentra validada.

Finalmente, la hipótesis principal formulaba que la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano, influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019, por todo lo antes mencionado, se encuentra validada.

4.1.3 Hallazgos de la investigación

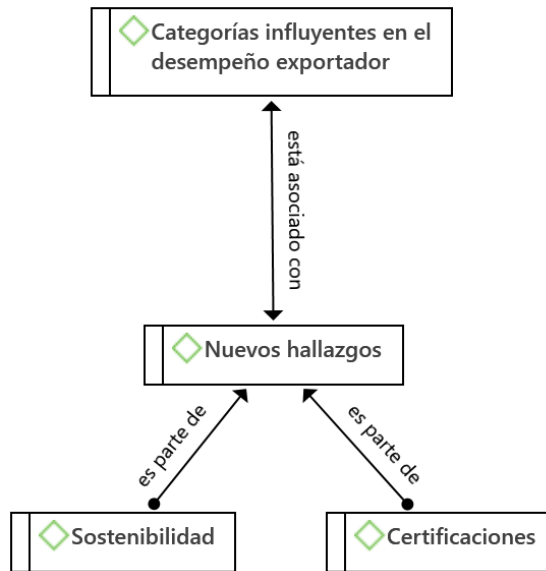


Figura 16. Gráfico de red de Nuevos hallazgos.

Fuente: Atlas Ti. 9

4.1.3.1. Análisis de subcategoría 8: Sostenibilidad

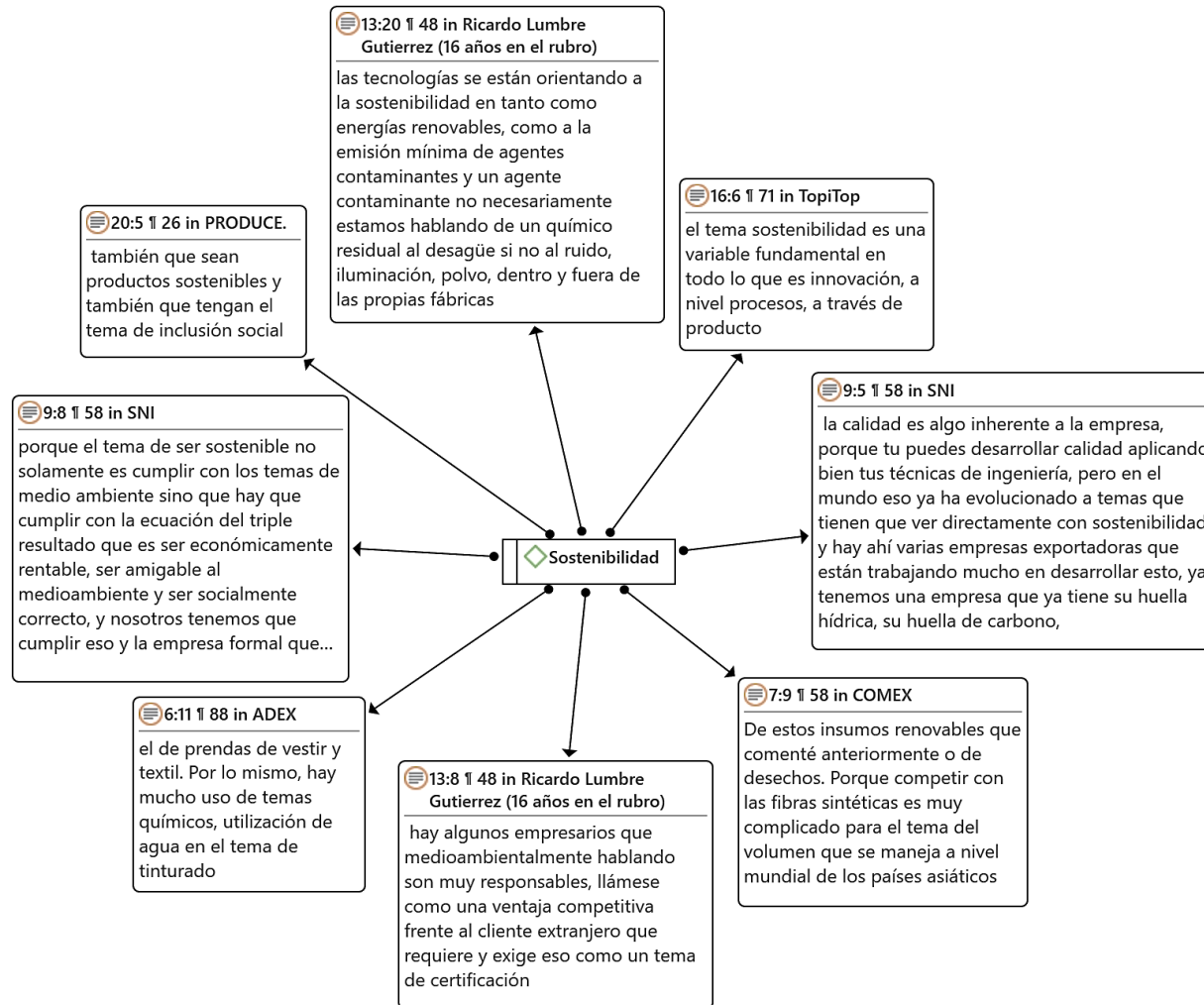


Figura 17. Gráfico de red de nuevo hallazgo “Sostenibilidad”.

Fuente: Atlas Ti. 9

La primera subcategoría hallada fue la “Sostenibilidad”, la cual tuvo puntos de vistas interesantes al considerarlo como una variable importante que influyó en el desempeño exportador de las empresas de la región Lima. Algunos de los comentarios de los entrevistados son:

Según Segura (2021), “es el de prendas de vestir y textil. Por lo mismo, hay mucho uso de temas químicos, utilización de agua en el tema de tinturado”.

Según Rivas (2021), “el tema sostenibilidad es una variable fundamental en todo lo que es innovación, a nivel procesos, a través de producto”.

Según Reaño (2021), “porque el tema de ser sostenible no solamente es cumplir con los temas de medio ambiente, sino que hay que cumplir con la ecuación del triple resultado que es ser económicamente rentable, ser amigable al medioambiente y ser socialmente correcto, y nosotros tenemos que cumplir eso y la empresa formal que representamos lo tiene muy claro”.

Según Lumbre (2021), “las tecnologías se están orientando a la sostenibilidad en tanto como energías renovables, como a la emisión mínima de agentes contaminantes y un agente contaminante no necesariamente estamos hablando de un químico residual al desagüe si no al ruido, iluminación, polvo, dentro y fuera de las propias fábricas”.

La sostenibilidad en el periodo 2015 – 2019 fue contemplada a partir del 2018 en el Perú, luego de ser un tema hablado en la Expotextil Perú 2018, en la cual se propuso promover conceptos como la transformación digital, moda sostenible y la industria 4.0, esta última fue definida por (Koch, citado en Briones, Medina & Marinelli, 2020) como un nivel de organización y control sobre la cadena de valor del ciclo de vida de los productos, dando resultado a una etapa de desarrollo adicional en la organización y gestión de los procesos, teniendo en cuenta los requisitos individualizados de los clientes en la industria manufacturera. Dicho hallazgo comenzó a ser un

requerimiento por los clientes a las empresas peruanas a partir del 2019, después que se descubriera que la industria de la moda ha sido la responsable del 10% de la huella de carbono en el mundo, según el Cambio Climático de la ONU. Por ello, las grandes firmas como H&M Group, Boss, Inditex, entre otros, firmaron en el 2018 la Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática, prometiendo cero emisiones netas para el 2050 (Adex, 2019)

Según menciona Segura (2019), Gerenta de Manufacturas en Adex, los proveedores de países en desarrollo más rápidos en ajustar su abastecimiento y producción a las nuevas necesidades globales serán los primeros en aprovechar las grandes oportunidades del mercado de la moda que valora los aspectos detrás del producto que consume.

Así mismo, según el ingeniero Reaño (2021), “los clientes internacionales piden los niveles de sostenibilidad de las empresas, después de tener asegurado aquel tema, revisan la calidad de tu producto, aunque eso ya lo consideran inherente, dado que el mundo ha evolucionado a temas directamente relacionados a sostenibilidad.”

También, los temas de los insumos sostenibles es un tema hablado en el Perú, como mencionó Lumbre (2021), “hay exportadores que hacen investigación y desarrollo a nivel fibra, por ejemplo, algas marinas con algodón pima, fibras de plata, oro y recientemente de cobre”.

Como menciona la mayoría de los entrevistados, la sostenibilidad, aunque no ha sido un tema de aplicación inmediata en el Perú, en las empresas exportadoras del subsector prendas de vestir de la región Lima, ha sido bastante comentado, ya que pasaba de ser una “tendencia” a una necesidad que debía ser considerada de manera inmediatamente si querían seguir siendo proveedores de las grandes firmas.

En cuanto a la literatura, según Niebles (2019), indica que las empresas del sector textil y confecciones que implementaron o trabajaron bajo el esquema de la moda sustentable, son los que tuvieron una experiencia notable con el medio ambiente, ya que lo vieron como una necesidad el cambiar desde la parte interna de cada proceso. Además, las empresas de este sector se vieron inspiradas por parte de las de países desarrollados.

Según, Estrada, Becerra & Guerrero (2018), define que la equidad de marca, la reputación, la innovación, y el cuidado del medio ambiente son factores determinantes de la competitividad empresarial en los mercados extranjeros.

En complemento a ello, Choraria, Jain & Goel (2020), mencionan que las empresas textiles toman en cuenta la sostenibilidad cuando les va bien en el negocio. Además, la transparencia en su cadena de suministros forma parte de esta subcategoría, debido a que, se divulga el trato al ser humano y su cumplimiento con el medio ambiente, siendo un factor sensible porque al no cumplirlas le da una mala imagen a la empresa y, por lo tanto, recibe calificaciones bajas por parte de los consumidores.

Para culminar, tanto los entrevistados como los autores antes mencionados, coinciden que la principal limitación es que no existe un solo estándar, sino miles como la reducción de huella de carbono, el tratamiento de las aguas, paneles solares que generen propia energía para estas empresas, entre otros, lo cual sobrecarga a las empresas al tratar de cumplir los máximos posibles. Si bien en el Perú y Lima, ya existen empresas que quieren migrar a ser más sostenibles, no todas tienen los recursos suficientes por la gran inversión. Además, como mencionó Segura (2021) las regulaciones y normativas para las empresas de este sector comenzarán a publicarse por la

necesidad de seguir a la vanguardia de las exigencias de los clientes de las grandes marcas, así como ser más responsables con el medio ambiente.

4.1.3.2. Análisis de subcategoría 9: Certificaciones

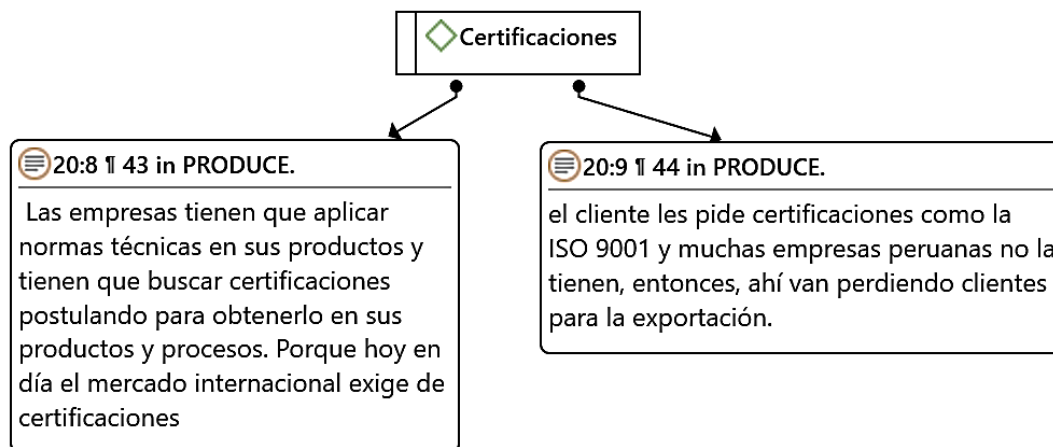


Figura 18. Gráfica de red de nuevo hallazgo “Certificaciones”.

Fuente: Atlas Ti. 9

La segunda categoría hallada fueron las “Certificaciones”, la cual también tuvo comentarios interesantes al considerarlo como una variable que influye en el desempeño exportador de las empresas de la región Lima. Los comentarios fueron los siguientes:

Según Olaza (2021), “las empresas tienen que aplicar normas técnicas en sus productos y tienen que buscar certificaciones postulando para obtenerlo en sus productos y procesos. Porque hoy en día el mercado internacional exige de certificaciones”.

Así mismo, Olaza (2021), menciona que “el cliente les pide certificaciones como la ISO 9001 y muchas empresas peruanas no la tienen, entonces, ahí van perdiendo clientes para la exportación”.

Existen diversas certificaciones de seguridad en el comercio exterior, pero las más reconocidas es la Business Alliance for Secure Commerce (BASC) y las International Organization Standardization (ISO). Por un lado, según Carbajal & Inca (2019), en el 2018, el sector textil solo 11 empresas en el Perú, se encontraron afiliadas a la certificación BASC. En la misma investigación mencionan que algunas de las empresas que cuentan con esta certificación son Confecciones Textimax S.A. TOPY TOP S.A., Industrias Nettelco S.A., Creditex S.A.A., DEVANLAY PERU S.A.C., Cotton Knit S.A.C., Textiles Camones S.A., PERU FASHION S.A.C., entre otros. Por otro lado, según INACAL (citado en Criollo, 2018), en el 2017, del total de empresas formales activas en el Perú (1,382,899), solo 1,329 contaban con ISO 9001 e ISO 14001. Además, en la encuesta realizada por ISO (citado en Siesquén, 2019), para el 2018, las que contaban con ISO 9001, habían ascendido solo a 1,388, representando el 3% en América Latina y el 0.13% a nivel mundial. Adicionalmente, según la encuesta realizada por ISOTC (2021) en el 2019, sólo 38 empresas pertenecientes al sector textil en el Perú cuentan con certificaciones como: ISO 9001:2015 (25 empresas), ISO 14001:2015 (7 empresas), ISO IEC 27001:2013 (5 empresas) e ISO 45001:2018 (1 empresa).

Con respecto a dicha subcategoría, Martínez, García & Guerrero (2018), menciona que los principales beneficios que una empresa tendrá al tener una certificación ISO 9001 para la mejora continua de sus productos o servicios, es el aumento de productividad, eficiencia operativa, reducción de costos, también, del mejoramiento de sus indicadores financieros, posicionamiento en el mercado y factor de competitividad. Después de la versión 2015 de dicha norma se encontraron cambios como de “enfoque a cliente” a “partes interesadas”, ya que se requiere comprender las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, además de los clientes.

Además, como mencionó el experto Rojas (2021), “... ese enfoque hacia el cliente, hacia sus necesidades, que sea parte de tu estructura empresarial es importante, hay mucha gente que actualmente compra y vende, despacha y de ahí se olvida, y recién toca la puerta en la siguiente campaña, eso no puede ser, tienes que ver si vendió o no, por qué no vendió, y si vendió cuales fueron sus productos...”.

Además, según Díaz, García & Pinzón (2019), en los resultados obtenidos mencionan que las empresas colombianas (grandes y consolidadas) que perciben un mayor volumen exportador son las que estuvieron certificadas con ISO 14001, validando el segundo hallazgo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la finalidad de culminar la presente investigación, a continuación, se ha de presentar las conclusiones obtenidas como resultado del análisis previo. Cabe señalar que dichas conclusiones buscan validar los objetivos planteados en un inicio, de tal modo, se darán a conocer las recomendaciones para futuras investigaciones.

Las exportaciones del subsector prendas de vestir de la región Lima tuvo un ligero decrecimiento en el último año en comparación con las del Perú y las importaciones del mundo entre los años 2015 – 2019, esto debido a los diferentes elementos que se ha explicado a lo largo de la investigación y que serán validados a continuación.

Objetivo principal: Determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Se puede afirmar que las categorías, capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano influyeron en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019. Esto se debe que, tanto para las empresas como los expertos coinciden en considerarlas como relevantes para explicar el desempeño exportador en el periodo estudiado, sin embargo, durante el proceso de investigación se logró identificar otras subcategorías que influyeron en el desempeño de las empresas más representativas del subsector.

Objetivo específico N°1: Determinar si la capacidad financiera influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Con respecto al primer objetivo específico, se concluyó que tanto la “educación financiera” como el “acceso al financiamiento” influyeron en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima en el periodo 2015 – 2019.

Como comentaron los expertos y las empresas entrevistadas, con respecto a la subcategoría “educación financiera”, no es suficiente el contar con un producto altamente rentable, es esencial el uso adecuado de los recursos financieros con la finalidad de solventar las operaciones, es por ello por lo que la educación financiera es esencial en la organización (Lumbre, 2021). Adicional a ello, Rojas (2021) indica que la educación financiera permite tener un manejo ordenado de la documentación bancaria de la organización, lo que genera una mejor imagen frente a las entidades financieras brindando la oportunidad de poder acceder a diversos recursos, reduciendo el riesgo. A su vez Saba (2021), asegura que la educación financiera influye en el flujo de caja, las cuentas por pagar y cobrar que brindan estabilidad a la organización. A su vez los autores Ye & Kulathunga (2019), señala que la educación financiera es necesaria para poder hacer frente ante los cambios económicos por los que debe atravesar la organización.

Por otro lado, con respecto a la subcategoría “acceso al financiamiento”, Segura (2021), indica que es crítico, puesto que permite el funcionamiento de las operaciones de la organización. Adicional Flores (2021), indica que un correcto acceso al financiamiento le da a la organización la seguridad de invertir en otras áreas de la organización fuera de la de operaciones, como por ejemplo en campañas de promoción, Marketing. A su vez, los autores Tatic, Iramani & Lindi (2017), señalan que esta subcategoría afecta las decisiones comerciales. Además, según Beck (como se citó en Gathungu & Sabana, 2018), indican que al contar con un amplio acceso al financiamiento genera un impacto positivo en la organización, ya que brinda

mayor seguridad en el desarrollo de sus operaciones. Aunque los entrevistados y los autores coinciden en la importancia de esta subcategoría se concluyó que en el país es difícil el acceso a financiamiento, puesto que como indica Lumbre (2021), los bancos, ponen muchos obstáculos para las empresas del subsector prendas de vestir, lo que les dificulta el acceso, esto debido a lo variante del sector.

Objetivo específico N°2: Determinar si la gestión de innovación influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

En cuanto al segundo objetivo específico, se logró determinar que las subcategorías “innovación en procesos productivos” e “innovación organizacional” influyeron en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima en el periodo 2015 – 2019. Esto principalmente, según los comentarios de Badiola (2021) y Lumbre (2021), quienes mencionan que estas variables contribuyeron directamente en la reducción de costos, optimización de tiempos y mejora de procesos al interior de la organización, lo que a su vez genera el desarrollo de una ventaja competitiva, la cual favorece a estas empresas, puesto que al desenvolverse en un subsector tan agresivo y en el que compiten con grandes países como China y Vietnam, esto les permite un mejor posicionamiento, ofreciendo al cliente productos de calidad a un precio razonable en un tiempo óptimo. De igual manera, autores como Ramírez & Reyes (2019), Crose y Díaz (2019) y Quinga & Villalba (2019), mencionan que, a través de las subcategorías antes mencionadas, se puede optimizar costos y mejorar la cadena de producción, además, de adoptar tecnología que les permita mejorar los procesos internos de la organización y acercarse más a los mercados internacionales.

Por otro lado, la subcategoría “innovación de diseño”, fue parcialmente validada esto debido a que según las empresas y los expertos, las empresas más representativas de este subsector son tomadoras de pedido, lo que genera que no se preocupen mucho por la innovación en el diseño, principalmente aquellas que solo tienen como mercado el exterior, pero para aquellas empresas que participan en un mercado dual (local e internacional) esta variable sí es relevante puesto que estas empresas cuentan con una marca propia con la que comercializan en el Perú, tal es el caso de Topi Top.

Objetivo específico N°3: Determinar si el capital humano influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Con respecto al tercer objetivo específico, se concluyó que tanto la variable “capacidad de gerencia” y “administración del talento”, influyeron en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima en el periodo 2015 – 2019.

Como comentaron los expertos y empresas, se concluyó que la subcategoría “Capacidad de Gerencia”, es de mucha influencia, ya que las empresas exportadoras deben de estar a la vanguardia en dicha rama, Zacnich (2021). A su vez, según Lumbre (2021), señala que el subsector prendas de vestir es uno altamente agresivo, en el que los cambios se dan de forma constante, lo que genera que el nivel de gerencia esté a la altura de los estándares requeridos. Esto coincide con lo señalado por Camacaro (2017) y Hurtado (2017), quienes aseguran que, la capacidad de gerencia influye en el mejoramiento de los procesos, así como capacidad estratégica de la empresa.

En cuanto a la subcategoría es la “Administración del talento”, según Flores (2021), asegura que el personal adecuado permite una fuerte influencia en la organización ya que permite

generar competitividad. Esto coincide con lo mencionado por Zacnich (2021), quien señala que el mantener el personal a la vanguardia de las nuevas técnicas y equipos, permite el mejoramiento de la calidad de prendas. Esta afirmación es avalada por Reaño (2021), que asegura que se debe de hacer todo el trabajo posible capacitando a los colaboradores con la finalidad de que desarrollen competencias y habilidades que permitan generar un producto de calidad. Según el autor Barney (como se citó en Yepes, 2019), señala que la administración del talento es un factor diferenciador que permite otorgar el éxito a la organización por sobre sus competidores. Adicional según Chávez & De Jesús (2017), la administración del talento se debe de enfocar en desarrollar el mejor personal, que pueda enfrentar desafíos y estar preparado para un futuro incierto.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones obtenidas en la presente investigación, por una parte, el análisis teórico y por otra, lo mencionado por los expertos y empresas entrevistadas, se expondrán las recomendaciones para las empresas como para los futuros investigadores y el estado.

- Con respecto a la educación financiera, se recomienda a las empresas contar con un personal en el área de administración y finanzas altamente capacitado, con conocimientos financieros que permitan el correcto manejo de la organización.
- Las empresas deben invertir en la innovación de procesos, mediante la adquisición de maquinaria que les puedan ayudar a reducir las mermas en el tema de los cortes, así como mejorar el patronaje. Debido a que, esta subcategoría posee un impacto directo en la reducción de costos de la organización, haciéndola más competitiva.
- Hacer investigación y desarrollo en la creación nuevos tipos de fibras o el uso de las existentes como algas marinas con algodón pima, hilo de plata y oro, fibra de café, entre otros. De tal forma, puedan agregar mayor valor a las prendas de vestir convirtiendo el producto nacional en uno más atractivo para el comprador internacional.
- La capacidad de gerencia es esencial para el crecimiento de la empresa, así como para que esta se mantenga en el mercado, por ello, las organizaciones deben de contar una cultura gerencial que permita que todos los colaboradores vayan en el mismo sentido para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, además que incentive la participación de los colaboradores en el mejoramiento de los procesos y actividades.

- Debido a lo competitivo del subsector, las empresas deben contratar a personal altamente calificado, especialmente en funciones de producción, ya que esto permite el mejoramiento de la cadena, además de invertir en la capacitación continua de estos para motivarlos y se reduzca la rotación de personal.
- En cuanto a los nuevos hallazgos en la investigación, la sostenibilidad en base a temas ambientales es determinante para la continuidad de las empresas del subsector prendas de vestir. Se debe de optimizar algunos procesos como el de tintorería, para lo cual, se puede crear canales para procesar el agua. Esto último, finalmente puede contraer beneficios económicos debido a que están optimizando este recurso.
- Para las certificaciones, se recomienda a las empresas que continúen postulando en obtener más certificaciones de calidad, de tal forma, se podrá avalar sus buenas prácticas internas ligadas a los procesos de producción, atención a sus clientes, sostenibilidad, entre otros, y así mantener las negociaciones o atraer nuevos clientes de mercados inexplorados. Así mismo, se propone la obtención del Bluesign, puesto que sus estándares se basan en cinco principios esenciales: salud y seguridad laboral, productividad de los recursos, seguridad del consumidor, emisiones a la atmósfera y emisiones en el agua, lo que coincide con las tendencias en el mercado actual, que busca no solo destacarse por su cuidado del medio ambiente, si no que a su vez vela por el bienestar del consumidor y de los colaboradores.
- Como un método alternativo de desarrollo estratégico, las empresas del subsector estudiado deberían realizar “acuerdos de cooperación”, el cual les permitirá aprovechar las oportunidades, globalizando sus operaciones y minimizando sus

riesgos, a su vez ampliar las ventajas competitivas. De esta forma al unirse podrán crecer internacionalmente. Una forma de llevar a cabo esto, es mediante la cooperación de sus recursos con el fin de poder competir en cuanto a la capacidad de producción contra las grandes empresas extranjeras.

Para los investigadores

La investigación fue desarrollada bajo el método cualitativo y sobre los factores internos de las empresas del subsector prendas de vestir en el periodo 2015 – 2019. En base a esto se sugiere a los futuros investigadores lo siguiente:

- Se deberá tomar un enfoque cuantitativo para las próximas investigaciones relacionadas al subsector “prendas de vestir”, de forma que las variables estudiadas tengan un análisis estadístico y así un resultado más exacto.
- Los factores exógenos, es otra categoría recomendada a analizar y mencionada por algunos de los entrevistados. Alguno de estos factores, es el aprovisionamiento del algodón y el cambio de las tendencias de moda a nivel internacional. Esto debido a que, ambos repercuten en el sector estudiado, por ello, se debería incluir en las futuras investigaciones.
- Estudiar la categoría apertura comercial, la cual también fue comentada por los entrevistados, debido a que da la oportunidad a más empresas de competir en base con sus ventajas comparativas en el tema de materia de procesos, calidad de acabados, entre otros.
- La investigación debe de expandirse para las empresas de las otras regiones del Perú, dado que, durante las entrevistas, mencionaron algunas fábricas o plantas que

están haciendo esfuerzos en temas de innovación para llegar a la sostenibilidad requerida por las firmas extranjeras, de tal forma, se pueda analizar mejor la influencia de las variables en el desempeño exportador de estas.

- Si se desea realizar un estudio más preciso, el periodo a investigar sea más amplio, esto debido a que este subsector sufre cambios constantes muchos de los cuales no se pueden validar en un periodo corto de análisis, se sugiere que el plazo a escoger sea de 10 años.

Para el Estado

- En el tema de la sostenibilidad, esta va a tener una principal dedicación en el sector de prendas de vestir y textil. Por lo mismo, que hay mucho uso de temas químicos, utilización de agua en el tema de tinturado, también, la huella de carbono o trabajar con energía renovable. Por ello, se debería elaborar reglamentaciones y normativas reguladoras para las futuras o actuales empresas que utilicen procesos más amigables con el medio ambiente.
- Brindar subvenciones con la finalidad de que las empresas puedan reducir sus costes, en insumos o en implementación de equipos, con la finalidad de poder competir en mejores condiciones en el mercado.
- Formar una comisión que oriente a las empresas en el proceso de obtención de certificaciones, ya que en la actualidad estas permiten el ingreso a mercados exigentes, además de incrementar el valor agregado de las prendas nacionales.

Bibliografía

- ¿Qué es el capital humano y cuál es su importancia? (Enero, 2021). *IPD*. Recuperado de <https://www.apd.es/importancia-del-capital-humano-en-una-empresa/>
- 10 competencias que todo gerente debe tener. (mayo, 2015). *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/10-competencias-que-todo-gerente-debe-tener/>
- Abanto, M. & Gomez, J. (2020). *Factores que influyen en las exportaciones de prendas y complementos de vestir de punto para bebés de las MIPYMES de Lima Metropolitana: Formalización, Capacitación, Innovación y Financiamiento, durante el periodo 2015 - 2019*. (tesis de licenciatura) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653367/Abanto_Y_M.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Abele, K. & Bernal, A. (2018). *Capacidad de Innovación en Procesos a partir del Intercambio de Conocimiento: Caso de una Empresa del Sector Textil-Confecciones*. (tesis de licenciatura) Pontificia Universidad Católica Del Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13432>
- Adex (2019). Boletín Sectorial: Textil y Confecciones. Diciembre 2019. *ADEX DATA TRADE*. Recuperado de <http://adexdatatrade.upc.elogim.com/Members/Boletines.aspx?g=10&a=2019>
- Agencia Peruana de Noticias (31 de mayo de 2015). Sector confecciones es el que mayor puesto de trabajo genera en Perú. *América economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-confecciones-es-el-que-mayor-puestos-de-trabajo-genera-en-peru>
- Aguilar, F., Bocarando, J., Izar, J., Larios, M., & Ynzunza, C. (2017). *El Entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y Perspectivas Futuras*. Instituto Tecnológico de Aguas Calientes. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/944/94454631006/html/index.html>

- Ahmad, S., Andersen, P. & Chan, W. (2014). Revisiting the Theories of Internationalization and Foreign Market Entry Mode: A Critical Review. *International Journal of Business and Commerce Vol.4 No. 1*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/267638765 Revisiting the Theories of Internationalization and Foreign Market Entry Mode A Critical Review](https://www.researchgate.net/publication/267638765_Revisiting_the_Theories_of_Internationalization_and_Foreign_Market_Entry_Mode_A_Critical_Review)
- Ahmad, S., Miskon, S., Alabdan, R., & Tlili, I. (2020). Towards sustainable textile and apparel industry: Exploring the role of business intelligence systems in the era of industry 4.0. *Sustainability*, 12(7), 2632. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/2632>
- Alegría Alcedo, M. & Chang Villa, A. (2020) *Factores inhibidores de exportación influyentes en la internacionalización de las pymes con subpartida nacional 6109100031 en Lima Metropolitana hacia Estados Unidos del 2012 al 2018*. (tesis de licenciatura) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652732/Alegr%c3%ada_AM.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209-231.
- Andina (12 de marzo de 2020). Cadena Textil – Confecciones: retos y oportunidades. *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/columnistas/leandromariategui/cadena-textil-confecciones-retos-y-oportunidades-noticia-1250706>
- APPT. (7 de julio de 2015). El gran reto en la industria manufacturera es la retención del talento humano. *APPT Perú*. Recuperado de <https://apttperu.com/el-gran-reto-en-la-industria-manufacturera-es-la-retencion-del-talento-humano/>
- Aranda, F. (2006). Presentación por escrito de la revisión bibliográfica. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://paveca3.blogspot.com/2010/11/presentacion-por-escrito-de-la-revision.html>.

- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/43950302_El_Proceso_de_Internacionalizacion_de_Empresas/fulltext/0f316eba3829de2215fdf3c1/El-Proceso-de-Internacionalizacion-de-Empresas.pdf
- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Lima: Universidad ESAN.
- Baldeón, J., Del Castillo, C., Espinoza, L., Granda, J., Vega, L. & Yamakawa, P. (2010). *Modelo tecnológico de integración de servicios para la mype peruana*. (1ra ed.) ESAN Editorial. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/10/20/libro%20mype%201.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (2013). *La educación financiera en América Latina y el Caribe. Situación actual y perspectivas*. Recuperado de https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2019). *América Latina: más exportaciones de calidad para competir globalmente*. Recuperado de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/02/america-latina-mas-exportaciones-de-calidad-para-competir-globalmente/>
- Banco Mundial (2021). *Indicadores del desarrollo mundial 2021*. Recuperado de <https://databank.bancomundial.org/reports.aspx?source=2&series=TG.VAL.TOTL.GD.ZS&country=#>
- Banco Mundial (2021). *PBI (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Basantes, J., Bonilla, E. & Basantes, R. (2018). Capacidades directivas vs administración de recursos humanos en textileras de Chimborazo: Una interpretación cualitativa.

Revista *mktDescubre*. Recuperado de http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9820/1/mkt_n11_04.pdf

Benavides, O. (2004). La innovación tecnológica desde una perspectiva evolutiva. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722004000200003

Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice Hall.

Betov, C. (2020). *El desarrollo de capacidades para la internacionalización de las PYMES en Colombia: valores claves para el crecimiento sostenible de la competitividad*. (tesis de maestría). Recuperada de <https://gredos.usal.es/handle/10366/143257>

Blanco, L. (2006). La investigación económica: metodología y gestión de la información. *Revista Pedagógica Universitaria*, 11(1), 19-38.

Bloomberg (2018). *The Death of Fashion*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/graphics/2018-death-of-clothing/>

Bojan, L., Slavko, R., Ugljesa, M. (2019) Use of Industry 4.0 and Organizational Innovation Concepts in the Serbian Textile and Apparel Industry. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 135, 10-18. doi: 10.5604/01.3001.0013.0737.

Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales* (3ra edición). Bogotá: Norma.

Boom, E., García, F. & Molina, S. (2017). Habilidades del Gerente en Organizaciones del Sector Palmicultor en el departamento del Cesa - Colombia. *Universidad Nacional de Misiones*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357955446001/html/index.html>

Briones, R., Medina, M. & Marinelli, S. (2020). *Transformación 4.0 en el sector Textil-Confecciones: caso Confecciones Polcyr S.R.L. y Textil del Valle S.A.* (tesis de licenciatura) Pontificia Universidad Católica Del Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18791>

- Buckley, P. & Casson, M. (1976). A Long-run Theory of the Multinational Enterprise. *The Future of the Multinational Enterprise*, 32-65. doi: https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3_2
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del Estado Mérida – Venezuela. *Universidad de Los Andes. Actualidad Contable Faces*, vol. 20 núm. 34, pp. 5-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/257/25749951003/html/>
- Camargo, D., Cardona, O. & Mira, G. (2017). Institucionalismo económico e internacionalización de empresas. *Económicas CUC*, 38(1), 185-206. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6634794>
- Capacidades Financieras. (2021). *CIOPages*. Recuperado de <https://www.ciopages.com/finance-capabilities/>
- Carbajal, A. & Inca, B. (2019). Impacto de la certificación BASC en las exportaciones de las empresas del sector textil – confecciones con oficina en Lima Metropolitana. (tesis de licenciatura). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625809/CARBAJAL_AA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cardozo, P., Chavarro, A. & Ramírez, C. (2013). Teorías de internacionalización. *Politécnico Grancolombiano*. Recuperado de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264>
- Castellanos, A., Corredor, C., Gonzales, J., Ortiz, M., Rozas, S. & Silva, H. (2013). *Negocios Internacionales: fundamentos y estrategias*. (2da ed.). Editorial Universidad del Norte.
- Castro, W. (2020). Manual de Promoción de Exportaciones. *Ministerio de Comercio e Industrias del Gobierno de Panamá*. Recuperado de https://www.mici.gob.pa/uploads/media_ficheros/2020/02/2/comercio-exterior/exportaciones/documentos/manual-de-promocion-de-exportaciones.pdf

- Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(11), 273-281
- Chávez, E. & De Jesús, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Revista Mercados y Negocios (1665 – 7039) Vol. 1, Núm. 36*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/319406415 Talento humano una contribucion a la competitividad organizacional](https://www.researchgate.net/publication/319406415_Talento_humano_una_contribucion_a_la_competitividad_organizacional)
- China, a por la rata de metal: sesenta años más para el mayor mercado de la moda (enero, 2020). *Modaes*. Recuperado de <https://www.modaes.com/entorno/china-a-por-la-rata-de-metal-sesenta-anos-mas-para-el-mayor-mercado-de-la-moda-es.html>
- Choraria, R., Jain, M. & Goel, P. (2020). Global Fashion Brands: Does Sustainability Make Business Sense? *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) Volume 9, Issue-1. Switch Asia*. Recuperado de https://www.switch-asia.eu/site/assets/files/2463/does_sustainability_make_sense.pdf
- COMEXPERU. (2017). Sector Textil Peruano: ¿Innovar o Morir? Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/sector-textil-peruano-innovar-o-morir>
- COMEXPERU. (2018). ¿Está asegurado el crecimiento de las exportaciones textiles? Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/esta-asegurado-el-crecimiento-de-las-exportaciones-textiles>
- COMEXPERU. (2018). *El repunte de las exportaciones textiles*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-repunte-de-las-exportaciones-textiles>
- Córdoba, V. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión. *Revista Le Bret*, 8. Recuperada de <http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/1689/1304>
- Criollo, F. (2019). Implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 para la mejora de productividad en la empresa FABRODICS EIRL en el área de producción. (tesis de título de ingeniero textil y confecciones) *Universidad Nacional Mayor de*

San Marcos. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10657/Criollo_sf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Croze, P. & Diaz, J. (2019). *La relación entre la innovación y el desempeño exportador de las Mypes de confecciones de Gamarra 2019*. (tesis de licenciatura) Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9124>
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending Theory by Analyzing Developing Country Multinational Companies: Solving the Goldilocks Debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167. doi: 10.1111/j.2042-5805.2012.01039.
- Dawson, C. (2002). *Practical research methods: A user-friendly guide to mastering research techniques and projects*. Oxford: How to Books.
- De Souza, C. & Gonçalves, F. (2017). A Design Management Framework for the Fashion Industry. *Brazilian Business Review*. Vol. 4, N° 1. Doi: 10.15728.
- Del Carpio, J. & Miralles, F. (2019). Análisis cualitativo de los determinantes de la innovación en una economía emergente. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía. Retos*, 9 (17). Doi: 10.17163.
- Díaz, D., García, C. & Pinzón, C. (2019). ¿Incide la ISO 14000 en el desempeño exportador de las empresas colombianas? *Clío América*, 13(25), 279-290. Doi: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3253>
- Dickson, D. (1987). *Tecnología Alternativa*. Editorial. H. Blume.
- Dongo Huanca, M. & Pequeño Arteaga, J. (2019). *Factores que influyeron en el desarrollo exportador de las PYMES del Sector textil y confecciones en Lima Metropolitana*. (tesis de licenciatura) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626002/DongoH.M.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- El modelo logístico: Una herramienta estadística para evaluar el riesgo crediticio. (Junio, 2005) *Revisa Ingenierías Universidad de Medellín*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/750/75040605.pdf>
- Estrada, M., Becerra, M. & Guerrero, S. (2018). Análisis de los factores internos de competitividad textil en la zona noreste (Jaltenco, Acolman, Nextlalpan) del estado de México. *Semestre Económico*, 7(1), 131-144. doi: <https://doi.org/10.26867/seconomico.v7i1.164>
- Estudio de Internacionalización del sector textil y confecciones en el marco de la Cooperación Técnica CAF. (diciembre, 2020). *Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales*. Recuperado de <https://www.cien.adexperu.org.pe/estudio-de-internacionalizacion-del-sector-textil-y-confecciones-en-el-marco-de-la-cooperacion-tecnica-caf-adex/>
- EUSTAT (2017). *Definición Innovación Tecnológica*. Recuperado de https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_217/elem_3017/definicion.html
- FAO. (2021). *Certificación y Acreditación*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/ad094s/ad094s03.htm>
- Farfán, S., Palomino, V. & Ruiz, F. (2018). *Análisis de los factores que inciden en la exportación de las mypes del sector textil-confecciones. Casos de estudio: Corporación Stealth, Nevih Plus Size y Pijamas Rozzé Latina del emporio comercial de Gamarra* (tesis de licenciatura). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13097>
- Fonchamnyo, D., & Wujung, V. (2016). Innovation and Export Performance: An Empirical Insight on the Effect of Innovation on Manufacturing Firms in Cameroon. *Applied Economics and Finance*, 3(4), 123-133. doi:10.11114/aef.v3i4.1682
- Francia, R. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el caribe, España y Portugal*. 126-127. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337453922006.pdf>

- Frías, D. (2020). Apuntes de Consistencia Interna de las Puntuaciones de Instrumento de Medida. *Universidad de Valencia*. Recuperado de <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Gathungu, M., Sabana, M. (2018). Entrepreneur Financial Literacy, Financial Access, Transaction Costs and Performance of Microenterprises in Nairobi City County in Kenya. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 18, 1-12. Recuperado de <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/download/2548/2449>
- Gestión. (2017). SNI: El costo laboral de un trabajador textil en el Perú es de \$450. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sni-costo-laboral-trabajador-textil-peru-us-450-143011-noticia/?ref=gesr>
- Goddard, W. & Melville, S. (2001). *Research methodology. An introduction* (2nd ed.) Landsowne, Sudáfrica: Juta & Co.
- Gómez, E. & Gonzales, G. (2011). Proceso de internacionalización de empresas del área metropolitana de Bucaramanga. *Revistas Le Bret*. doi: 10.15332.
- Gutiérrez, F. (2015). *Factores que influyen en la rentabilidad de las microempresas de confección textil*. (tesis de grado), Universidad Nacional del Antiplano, Puno. Recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2525/Gutierrez_Apaza_Favio_Edson.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán, G. & Narro, H. (2018) *El efecto de la orientación del mercado en la innovación del producto y en el desempeño exportador de las MYPES de confecciones de Gamarra 2018* (tesis de licenciatura). Recuperada de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3825>
- Ha, L., Marques, A. & Ferreira, F. (2018). *How Industry 4.0 concepts are applied in the Portuguese clothing industry: some evidence*. IOP Conference Series Materials Science and Engineering. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/329485942_How_Industry_40_concepts_are_applied_in_the_Portuguese_clothing_industry_some_evidences

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, I. & Toro, K. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: El Nacional.
- Hurtado, W. (2017). Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la PyME en El Perú: Empresas familiares del sector manufactura. *Universidad San Ignacio de Loyola*. (tesis de licenciatura). Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2677>
- Instituto Nacional de Calidad. (2020). *Normas Técnicas Peruanas*. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/cid/categoria/normas-tecnicas-peruanas>
- ISOTC. (2021). *ISO Survey of certifications to management system standards – Full results*. Recuperado de <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- Johanson y Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization of the firm. Four swedish cases. *Journal of management studies*, 12(1).
- Johanson, J. & Mattsson, L. (1988). Internationalisation in industrial systems – A network approach. In H. Hood & J. E. Vahlne. *Strategies in global competition*, 287-314.
- Johanson, J. y J. Vahlne. (1990). The mechanism of internationalization”. *International Marketing Review*, 7(4).
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods & techniques* (2ª ed.). Nueva Delhi: New Age International Publishers.

- La tecnología como clave para reactivar el sector manufacturero en el Perú. (Agosto, 2017). *Esan Graduate School of Business*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2017/08/la-tecnologia-como-clave-para-reactivar-el-sector-manufacturero-en-el-peru/>
- Lafuente, C & Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 64, 5-18. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20612981002>
- Las Naciones Unidas (1987). *Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- León, O. & Palma, E. (2017). Aplicación de las Tecnologías de Información y la Comunicación en los procesos de innovación empresarial. Revisión de la literatura. *I + D Revista de Investigaciones*, Vol. 11, No.1. Doi: 10.33304.
- López Chuquimbalqui, G. & Suarez Ortega, Y. (2019). *Razones que influyeron en la disminución de las exportaciones peruanas de T-shirt a Estados Unidos (2013 - 2018)* (tesis de licenciatura) Recuperada de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626394/L%c3%b3pez_ChG.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados (5ta ed.)* Pearson Educación, México.
- Marín, C. (2018). Gestión de la Innovación y su influencia en la competitividad en las empresas agroindustriales, rubro aceituna de la región Tacna. (tesis de maestría) Recuperada de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3470/152_2018_marin_cat_acora_c_espg_maestria_gestion_empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martinez, P. (2004). Proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: Estudio de caso. *Red de Revistas*

Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601605.pdf>

Martínez, S., García, J. & Guerrero, J. (2018). Sistema de gestión de calidad y certificación ISO 9001:2008. Limitantes y desafíos para las pymes. *Revista Espacios*. Vol. 39 (N°09). Recuperada de

[https://www.researchgate.net/publication/325023517_Sistema_de_gestion_de_calidad_y_certificacion_ISO_90012008-](https://www.researchgate.net/publication/325023517_Sistema_de_gestion_de_calidad_y_certificacion_ISO_90012008-Limitantes_y_desafios_para_las_Pymes)

[Limitantes y desafios para las Pymes Quality management system and ISO 90012008 certification-Barriers and challenges to SMEs](https://www.researchgate.net/publication/325023517_Sistema_de_gestion_de_calidad_y_certificacion_ISO_90012008-Limitantes_y_desafios_para_las_Pymes)

Melgar, M. (2006). *Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves MAC*.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manual-para-el-desarrollo-del-mapeo-de-actores-claves-mac/>

Mendoza, P. & Velásquez, L. (2020). *Factores determinantes en el desempeño de las exportaciones peruanas de madera aserrada hacia Estados Unidos durante el periodo 2008-2018* (tesis de licenciatura). Recuperada de

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/650358/mendoza_pf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Merubia, M. (2019), Teorías de la internacionalización de empresas. *Illustra*, 10, 21-51.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Recuperado de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300353/d31291_opt.pdf

Ministerio de Educación (2020). *Ley Universitaria ley n°30220*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf

Ministerio de la Producción. (1978). *Decreto de Ley N° 22342*. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/2001/dl22342.pdf>

- Ministerio de la Producción. (2017). *Estudio de Investigación del Sector Textil y Confecciones*. Recuperado de https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeec/docTrab_Textil.pdf
- Miranda, M. & Peláez, J. (2016). Las relaciones económicas entre América Latina y Asia. *Pontificia Universidad Javeriana Cali*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/84851647.pdf#page=240>
- Murray, P. (2017). Gestión – Información – Conocimiento. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Biblios, vol. 4, núm. 14, octubre – diciembre. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>
- Niebles, L. (2019). Moda sustentable, moda amigable, una oportunidad de mercado. *Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/46669/Documento.pdf?sequence=2>
- Nolazco, J. (2020). Efectos entre las actividades de innovación, exportación y productividad: un análisis de las empresas manufactureras peruanas. *Revista Desarrollo y Sociedad*. doi: 10.13043
- OECD. (2011). Impacto de la incorporación del comercio en la estrategia de desarrollo del Perú. *Organización Mundial del Comercio*. Recuperado de <https://www.oecd.org/aidfortrade/47765167.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (1987), *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza. pp. 41. Recuperado de <https://undocs.org/pdf?symbol=es/A/42/PV.42>
- Organización Mundial del Comercio (2019). *El crecimiento del comercio mundial pierde impulso en tanto que persisten las tensiones comerciales*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/news_s/pres19_s/pr837_s.htm#:~:text=PUNTOS%20PRINCIPALES,en%20el%20202%2C6%25.
- Perú Retail (15 de agosto de 2019) Perú: Exportaciones de prendas de vestir ascendieron a US\$ 238 millones en primer semestre del 2019. *Perú Retail*. Recuperado de

<https://www.peru-retail.com/peru-exportaciones-prendas-vestir-ascendieron-primer-semester-2019/>

- Pietro, P. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Pineda, J. & Palacios, K. (2020). *Relación entre E-Commerce y el desempeño exportador de las Mypes de confecciones de Gamarra 2020* (tesis de licenciatura). Recuperada de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/10835>
- Pinedo, C. & Quispe, L. (2017). *La gestión del talento humano y su Influencia en la motivación en los Colaboradores administrativos de la Empresa Petrex S.A.* (tesis de Licenciatura). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017_Pinedo_La-gestion-del-talento-humano.pdf
- Pla, José. & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Recuperado de <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/45312>
- Powerful pricing: The next frontier in apparel and fashion advanced analytics. (diciembre, 2018). *Mckinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/powerful-pricing-the-next-frontier-in-apparel-and-fashion-advanced-analytics>
- Programa de Apoyo a la Internacionalización. (2021). *Qué es el PAI*. Recuperado de <http://pai.org.pe/es/nosotros/que-es-el-pai/>
- PROMPERÚ. (2018). *Exportación peruana del sector textil*. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4015/Exportacion_peruana_sector_textil_2019_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PROMPERÚ. (2020). *Exportaciones Perú 2019*. Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/presentacion-exportaciones-peru-2019.pdf>

- Purihuaman, E. (2020). *Gestión financiera y su incidencia en la liquidez, en empresas, industriales sector textil, distrito de San Juan de Lurigancho 2019*. Recuperada de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58078/Purihuaman_L_E-SD.PDF?sequence=1&isAllowed=y
- Quinga, D. & Villalba, R. (2020). *La innovación organizacional y su efecto en la competitividad del sector textil empresarial del cantón Pelileo*. (tesis para título de ingeniero). Recuperada de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31547>
- Ramírez López, C. & Reyes Nieto, L. (2019). *Impacto de la innovación tecnológica y no tecnológica en el desempeño organizacional de Mypes de confecciones de Gamarra 2019*. (tesis de licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9578>
- República Socialista de Vietnam, tercer “hub” mundial de la producción de ropa. (octubre, 2019). *Modaes*. Recuperado de <https://www.modaes.es/entorno/republica-socialista-de-vietnam-tercer-hub-mundial-de-la-produccion-de-ropa.html>
- Restrepo, M. & Vanegas, J. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5983161.pdf>
- Rozas, S., Corredor, C., Silva, H., Castellanos, A. & Gonzáles, J. (2012). *Negocios internacionales: fundamentos y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Recuperado de <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/69856?page=1>.
- Saenz, M. (2019). *Habilidades gerenciales y gestión de los interesados en la Empresa Hospitality S.A.C.* (Tesis de maestría) Recuperado de http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3534/UNFV_SAENZ_FLORES_MIGUEL_ANGEL_MAESTRIA_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, L. (2020). *La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil de fabricación de tejidos del*

- Ecuador. Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31377>
- Santos, D. (2017). *Gestión de la Innovación en una PYME peruana de base tecnológica: un caso de estudio*. (tesis de maestría) Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9983/SANTOS_LLAVE_GESTION_DE_LA_INNOVACION_EN_UNA_PYME_PERUANA_DE_BASE_TECNOLOGICA_UN_CASO_DE_ESTUDIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Seclen, J. (2017). Gestión de la I + D, Gestión de la Innovación e Innovación Organizacional. *Departamento Académico de Ciencias de la Gestión*, 4-5. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70688/Gesti%C3%B3n_de_la_Innovaci%C3%B3n.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Siesquen, S. (2019). ¿Cuántas empresas certificadas con ISO 9001 tenemos en el Perú? *LinkedIn*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/cuantas-empresas-certificadas-en-iso-9001-tenemos-siesqu%C3%A9n-coronel/?originalSubdomain=es>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2021). *Industrial Textil y Confecciones*. Recuperado de <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>
- Sorpasso en el aprovisionamiento de moda: Vietnam pisa los talones a Bangladesh en el año de la pandemia. (abril, 2021). *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/entorno/sorpasso-en-el-aprovisionamiento-de-moda-vietnam-pisa-los-talones-a-bangladesh-en-el-ano-de-la-pandemia-es.html>
- Spencer, E. (2018). Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes. *Universidad de Chile*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/164008/Sintesis-de-teorias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Stangor, Ch. (2011). *Research methods for the behavioural sciences* (4th ed.)- Thousand Oaks, California: Cengage
- SUNAT. (2021). *Orientación Aduanera – Exportación*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/index.html>
- Tabares, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. Scielo. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200004
- Tapella, E. (2007). El Mapeo de Actores Clave. *Universidad Nacional de Córdoba. Inter-American Institute for Global Change Research (IAI)*. Recuperado de <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- Tatik, S., Iramani, Lindi, A. (2017). Exploring financial capability of SMES and improving financial management performance using financial application. *International Journal of Management and Applied Science*, 3, 79-83. Recuperado de http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-348-149456592079-83.pdf
- Teece, D. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise: an assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7 (1).
- Textiles Panamericanos (2019). *Expotextil Perú: Sostenibilidad e Innovación*. Recuperado de <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2019/02/expotextil-peru-sostenibilidad-e-innovacion/>
- The Future of advanced manufacturing technology. (marzo, 2019). *Mckinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/advanced-manufacturing-technology>
- Udimal, T., Jincal, Z., Ibn, M., Abdul & Hua, C. (2019). Determinants of new products innovation in Ghanaian SMEs sector. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 9, 1-11. doi: 10.1186/s40497-018-0124-4.

- Uruguay Presidencia. (2018) Programa de acompañamiento a empresas exportadoras otorgará hasta 30.000 dólares no reembolsable por proyecto. Recuperado de <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/programa-empresas-exportadoras-otorgara-hasta-30-mil-dolares-no-reembolsables>
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa. Desde La Idea hasta la sustentación: un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Universidad San Martín de Porres. Recuperado de <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Vidal, T. (21 de mayo de 2019). Perú Moda 2019 logró negocios por más de U\$ 132 millones. *Andina*. Recuperado de <https://www.andina.pe/agencia/noticia-peru-moda-2019-logro-negocios-mas-u-132-millones-753022.aspx>
- Villareal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Cuadernos de Gestión, vol. 5, núm. 2, pp. 55-73. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf>
- Wong, Z & Salcedo, L. (2010). *Maquila y Maquiladora*. Revista de la Facultad de Ciencias Contables. Vol. 17 N° 34 pp. 47-53. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4718>
- World Integrated Trade Solution. (2021). *Estados Unidos Textiles y prendas de vestir Importaciones por país 2018*. Recuperado de https://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/USA/Year/2018/TradeFlow/Import/Partner/by-country/Product/50-63_TextCloth
- Ye, J., & Kulathunga, K. M. M. C. B. (2019). How does financial literacy promote sustainability in SMEs? A developing country perspective. *Sustainability*, 11(10), 2990. doi: 10.3390

Yepes, N. (2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional. *Science of Human Action*, 4(1), pp. 147-163. Doi: 10.21501.

Ynzunza, C., Izar, J., Bocarando, J., Aguilar, F. & Larios, M. (2017). El Entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y Perspectivas Futuras. *Instituto Tecnológico de Aguascalientes*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6405835>

ANEXOS

Anexo I

Comportamiento de los subsectores del sector No Tradicional en el año 2019 expresados en millones de USD

Sector No Tradicional	Valor FOB	% de Part. 2019
Agropecuario y Agroindustrias	6,321,661,684	45.74%
Químico	1,599,994,743	11.58%
Pesca	1,591,868,445	11.52%
Siderúrgico y Metalúrgico	1,191,760,560	8.62%
Prendas de vestir	978,584,833	7.08%
Minería no metálica	606,210,447	4.39%
Metal - mecánico	572,668,693	4.14%
Varios	456,383,522	3.30%
Textil	377,559,760	2.73%
Maderas	124,869,366	0.90%
Total	13,821,562,053	100%

Nota: Detalla el comportamiento de los subsectores del sector no tradicional en el año 2019 por Adex Data Trade, Elaboración propia 2021.

Anexo 2

Top 5 de países destino de las exportaciones del subsector prendas de vestir en Lima en el periodo 2015 -2019

PAÍSES	2015		2016		2017		2018		2019	
	VALOR FOB	PART. %	VALOR FOB	PART. %	VALOR FOB	PART. %	VALOR FOB	PART. %	VALOR FOB	PART. %
ESTADOS UNIDOS	343,074,597	68.63%	355,159,634	72.13%	386,748,714	72.67%	432,176,383	71.25%	451,187,648	73.80%
BRASIL	47,789,940	9.56%	34,024,840	6.91%	37,565,065	7.06%	51,172,906	8.44%	45,450,036	7.43%
ALEMANIA	20,669,640	4.13%	20,569,502	4.18%	18,318,007	3.44%	23,810,227	3.93%	21,758,808	3.56%
CANADA	14,666,483	2.93%	14,154,677	2.87%	14,512,897	2.73%	18,263,256	3.01%	17,371,579	2.84%
FRANCIA	10,942,914	2.19%	11,997,792	2.44%	13,440,125	2.53%	20,175,716	3.33%	18,707,876	3.06%
TOTAL	499,901,562	100%	492,422,237	100%	532,184,778	100%	606,521,025	100%	611,387,890	100%

Nota: Detalla el comportamiento de los cinco primeros destinos de las exportaciones del subsector prendas de vestir en Lima expresado en millones de USD en el periodo 2015 – 2019 por Adex Data Trade
Elaboración propia (2021).

Anexo 3

Empresas exportadoras que representan el 70% de participación acumulada en el subsector prendas de vestir en el periodo 2015 - 2019

N.º	Razón Social	2015		2016		2017		2018		2019		% PART. ACUM.
		FOB US\$	% PART.	FOB US\$	% PART.	FOB US\$	% PART.	FOB US\$	% PART.	FOB US\$	% PART.	
1	CONFECCIONES TEXTIMAX S A	40,040,945	5.63%	48,509,526	7.59%	52,512,470	7.40%	49,917,314	6.37%	54,895,666	7.08%	7.08%
2	INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	56,465,286	7.93%	51,918,548	8.13%	61,208,273	8.63%	60,269,361	7.70%	50,130,710	6.47%	13.55%
3	TOPY TOP S A	47,132,291	6.62%	42,293,058	6.62%	44,679,332	6.30%	54,243,533	6.93%	48,918,677	6.31%	19.86%
4	DEVANLAY PERU S.A.C.	45,993,637	6.46%	22,395,465	3.51%	64,709,816	9.12%	79,966,044	10.21%	46,990,036	6.06%	25.92%
5	HILANDERIA DE ALGODON PERUANO S.A.	34,688,749	4.87%	25,022,244	3.92%	36,108,431	5.09%	38,578,848	4.93%	42,683,033	5.51%	31.42%
6	GARMENT INDUSTRIES S.A.C.	23,608,970	3.32%	28,212,626	4.42%	26,209,733	3.69%	35,305,574	4.51%	40,285,589	5.20%	36.62%
7	TEXTILES CAMONES S.A.	34,774,733	4.89%	33,062,378	5.18%	34,870,229	4.91%	44,470,708	5.68%	38,754,187	5.00%	41.62%
8	COTTON KNIT S.A.C.	19,535,276	2.74%	18,576,196	2.91%	21,436,092	3.02%	25,636,840	3.27%	29,954,974	3.86%	45.48%
9	SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.	6,933,458	0.97%	15,783,049	2.47%	20,554,857	2.90%	8,350,292	1.07%	21,022,798	2.71%	48.20%
10	PRECOTEX S.A.C.	535,497	0.08%	692,895	0.11%	748,079	0.11%	15,758,776	2.01%	20,011,562	2.58%	50.78%
11	PERU FASHIONS S.A.C.	23,728,336	3.33%	19,859,520	3.11%	19,892,803	2.80%	21,774,768	2.78%	18,568,088	2.40%	53.17%
12	INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.	15,038,114	2.11%	28,503,475	4.46%	29,653,790	4.18%	27,906,159	3.56%	18,354,816	2.37%	55.54%
13	CREDITEX S.A.A.	11,724,544	1.65%	8,919,014	1.40%	8,572,680	1.21%	12,557,352	1.60%	15,723,516	2.03%	57.57%
14	EL MODELADOR S A	7,030,397	0.99%	9,132,330	1.43%	7,657,078	1.08%	10,920,817	1.39%	11,155,105	1.44%	59.01%

15	LIVES S.A.C	12,216,977	1.72%	9,006,611	1.41%	8,223,466	1.16%	10,484,189	1.34%	10,247,181	1.32%	60.33%
16	MANUFACTURAS AMERICA E I R L	5,809,684	0.82%	6,629,951	1.04%	7,957,929	1.12%	8,811,575	1.13%	8,138,972	1.05%	61.38%
17	CATALOGO S.A.C	5,006,707	0.70%	3,993,823	0.63%	4,464,556	0.63%	5,749,460	0.73%	7,905,255	1.02%	62.40%
18	ALMERIZ S A	6,907,646	0.97%	7,652,306	1.20%	8,252,170	1.16%	7,205,624	0.92%	7,889,972	1.02%	63.42%
19	FIL EXPORT S.A.C.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	4,944,803	0.63%	7,513,728	0.97%	64.38%
20	GIO TEXTIL S.A.C.	0	0.00%	0	0.00%	306,105	0.04%	1,836,641	0.23%	5,611,818	0.72%	65.11%
21	COFACO INDUSTRIES S.A.C.	14,891,240	2.09%	10,579,091	1.66%	14,183,877	2.00%	5,851,112	0.75%	5,599,595	0.72%	65.83%
22	GARMENT TRADING S.A.C.	3,113,683	0.44%	4,091,289	0.64%	3,747,616	0.53%	5,007,622	0.64%	5,322,857	0.69%	66.52%
23	CONFECCIONES TRENTO S.A.C.	2,446,228	0.34%	3,449,232	0.54%	3,835,227	0.54%	6,793,610	0.87%	5,309,437	0.68%	67.20%
24	GAITEX S.A.	4,757,419	0.67%	4,580,335	0.72%	4,365,154	0.62%	4,429,564	0.57%	5,285,777	0.68%	67.88%
25	CORPORACION ALL COTTON S.A.C.	2,756,562	0.39%	1,886,830	0.30%	1,962,331	0.28%	4,800,868	0.61%	4,834,332	0.62%	68.51%
26	TEXTIL CARMELITA S.A.C.	5,206,143	0.73%	5,264,481	0.82%	7,114,513	1.00%	4,644,482	0.59%	4,768,066	0.62%	69.12%
27	TEXPIMA S.A.C.	4,112,621	0.58%	3,732,346	0.58%	3,442,268	0.49%	3,908,967	0.50%	4,601,891	0.59%	69.72%
28	TEXGROUP S.A.	4,470,825	0.63%	4,066,272	0.64%	4,053,024	0.57%	3,641,156	0.46%	3,906,865	0.50%	70.22%

Nota: La tabla muestra el número de empresas exportadoras que tienen una participación acumulada del 70% en el 2019 por Adex Data Trade (2021).

Elaboración propia (2021)

Anexo 4
Matriz de Consistencia

Título: La capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como variables que han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CATEGORIAS	METODOLOGÍA
Problema Principal	Objetivo general	Hipótesis General		Tipo y diseño de la investigación
<p>¿Cómo la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como variables que han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019?</p> <p>Problemas Secundarios</p> <p>- ¿Cómo la capacidad financiera ha influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019?</p> <p>- ¿Cómo la gestión de innovación ha influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector</p>	<p>Determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como variables influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.</p> <p>Objetivos secundarios</p> <p>- Determinar si la capacidad financiera como variable influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.</p> <p>- Determinar la gestión de innovación como variable influyen en el desempeño exportador de las empresas</p>	<p>Determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>- La capacidad financiera influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.</p> <p>- La gestión de innovación influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad financiera • La gestión de innovación • El capital humano 	<p>La presente investigación cuenta con un enfoque cualitativo de tipo exploratorio - descriptivo y un diseño de teoría no fundamentada</p> <p>Población y muestra</p> <p>Población: 2852 empresas exportadoras del subsector prendas de vestir de Lima</p> <p>Muestra: 5 empresas y 6 expertos de entidades públicas y privadas</p> <p>Técnicas de recolección</p>

prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019?	del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.	vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.	Entrevistas semiestructuradas
- ¿Cómo el capital humano ha influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019?	- Determinar si el capital humano como variable influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.	- El capital humano influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.	Instrumento Guía de entrevistas
			Métodos de análisis de datos Atlas Ti

MATRÍZ DE CATEGORIZACIÓN

Título: La capacidad financiera, gestión de innovación y el capital humano como categorías que han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019

OBJETIVO DE ESTUDIO	PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
La capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como categorías que han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 - 2019	¿Cómo la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como categorías han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 -2019?	¿Cómo la capacidad financiera como categoría ha influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 -2019?	Determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como categorías influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.	Determinar si la capacidad financiera como categoría influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.	Capacidad financiera	Educación financiera
		¿Cómo la gestión de innovación como categoría ha influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 -2019?	Determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como categorías influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.	Determinar la gestión de innovación como categoría influyen en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.		Gestión de la innovación

subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 -2019?

¿Cómo el capital humano como categoría ha influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 -2019?

empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Determinar si el capital humano como categoría influye en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Capital humano

Innovación de diseño

Capacidad de Gerencia

Administración del talento

- *Ficha de Entrevistas - Expertos*

Buenos días estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

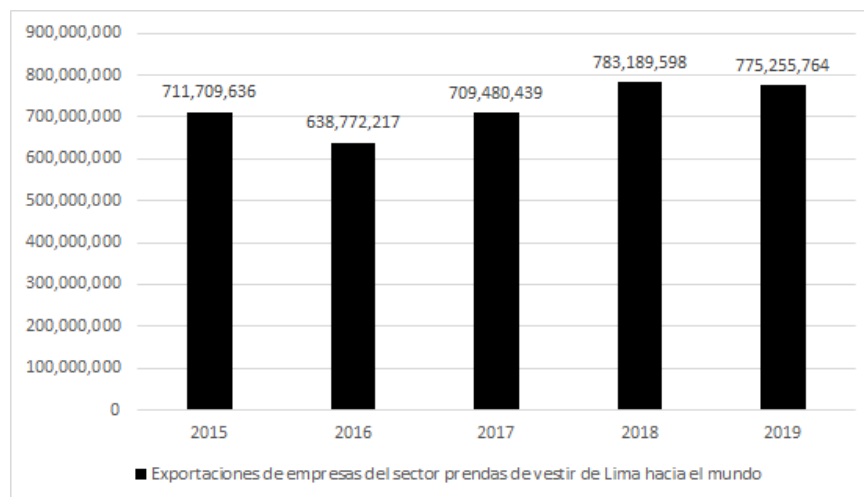
En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto.

I. PARTE 1: INTRODUCCIÓN

- 1) En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?

Evolución de las exportaciones de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima hacia el mundo en el periodo 2015 – 2019 (US\$)



- 2) En el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

**Ranking de países exportadores del sector prendas de vestir hacia el mundo en el año 2019
(FOB US\$)**

Ranking	Países	2019
1	China	151,537.00
2	Bangladesh	33,072.00
3	Vietnam	30,888.00
47	Perú	990.00

II. PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)

1) CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO):

Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:

a) Subcategoría: Educación financiera: Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

b) Subcategoría: Acceso al financiamiento: Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

2) CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?
(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

- b) **Subcategoría: Innovación organizacional:** La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

- c) **Subcategoría: Innovación de diseño:** Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

- 3) **CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO:** Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

- a) **Subcategoría: Capacidad de gerencia:** Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que la capacidad de gerencia influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

- b) **Subcategoría: Administración del talento:** Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que la administración del talento influye el desempeño exportador? Y

¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

III. PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de Lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las

mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

- *Ficha de Entrevistas - Empresas*

Buenos días estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

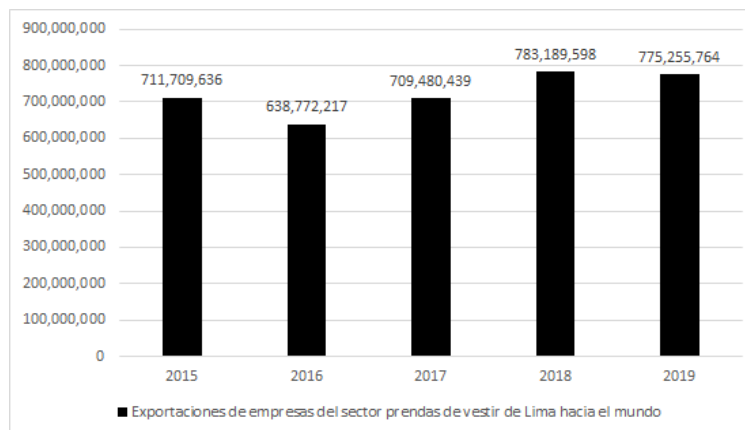
En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto.

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

- 3) En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?

Evolución de las exportaciones de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima hacia el mundo en el periodo 2015 – 2019 (US\$)



- 4) En el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

**Ranking de países exportadores del sector prendas de vestir hacia el mundo en el año 2019
(FOB US\$)**

Ranking	Países	2019
1	China	151,537.00
2	Bangladesh	33,072.00
3	Vietnam	30,888.00
47	Perú	990.00

PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)

4) CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO):

Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:

a) Subcategoría: Educación financiera: Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

b) Subcategoría: Acceso al financiamiento: Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

5) CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

- b) Subcategoría: Innovación organizacional:** La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

¿Utilizan softwares o programas (ERP, SAP, etc.) que ayude al intercambio, recopilación y sistematización, etc. de información en todos los niveles de la empresa? Y nos podría mencionar, ¿qué otros programas a parte de los mencionados utilizan?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

- c) Subcategoría: Innovación de diseño:** Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

- 6) CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO:** Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

- a) Subcategoría: Capacidad de gerencia:** Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que la capacidad de gerencia influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

- b) Subcategoría: Administración del talento:** Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que la administración del talento influye el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

¿Qué métodos utilizan para reclutar la personal idóneo para su organización?

¿Qué método utilizan para capacitar a su personal?

¿Qué otras técnicas utilizan para retener a su personal?

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada - La capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como variables que han influido en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 – 2019.

Objetivo:

- Determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano influyen en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Objetivos específicos:

- Determinar si la capacidad financiera influye en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.
- Determinar si la gestión de innovación influye en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.
- Determinar si el talento humano influye en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Guía de entrevista dirigida: A expertos del sector y a las empresas exportadoras del subsector prendas de vestir de la región Lima.

Apellidos y Nombres del Evaluador: TORIBIO LÓPEZ, ALEXANDER

Especialidad: INVESTIGACIÓN

Experiencia laboral: 6 AÑOS

Firma del Evaluador



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada - La capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como variables que han influido en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 – 2019.

Objetivo:

- Determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano influyen en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Objetivos específicos:

- Determinar si la capacidad financiera influye en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.
- Determinar si la gestión de innovación influye en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.
- Determinar si el talento humano influye en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Guía de entrevista dirigida: A expertos del sector y a las empresas exportadoras del subsector prendas de vestir de la región Lima.

Apellidos y Nombres del Evaluador: Flores Velarde, Franklin

Especialidad: Licenciado en Negocios Internacionales

Experiencia laboral: Más de 10 años de experiencia en comercio exterior en los sectores privados (confecciones), educativo y público.

Firma del Evaluador



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada - La capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano como variables que han influido en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima durante el periodo del 2015 – 2019.

Objetivo:

- Determinar si la capacidad financiera, la gestión de innovación y el capital humano influyen en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Objetivos específicos:

- Determinar si la capacidad financiera influye en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.
- Determinar si la gestión de innovación influye en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.
- Determinar si el talento humano influye en el desempeño exportador de las empresas del sector prendas de vestir de Lima entre el periodo 2015 – 2019.

Guía de entrevista dirigida: A expertos del sector y a las empresas exportadoras del subsector prendas de vestir de la región Lima.

Apellidos y Nombres del Evaluador: Cáceres Méndez Fernando Enrique

Especialidad: Comercio exterior e Importaciones

Experiencia laboral: 10 años

Firma del Evaluador

- Transcripción de las entrevistas a especialistas

Experto 1: Zacnich Nonalaya, Rafael - Gerente de Estudios Económicos en COMEXPERU

Buenos días estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto.

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?

Es bastante diverso en materia de mercados, independientemente de que el mayor bolsón se ubique en estados unidos, ahora lo que tenemos que reconocer es que al hablar de prendas de algodón o de fibras sintéticas, sacando de la ecuación prendas de hilado fino, digamos que se puede extender a otro mercado, separados, lo que es algodón y fibras sintéticas a este mercado

de estados unidos, estamos hablando de pedidos, demanda selectiva, no quiero llegar a decir que el 100% de nuestras exportaciones a Estados Unidos es maquila, porque tampoco es que sea así, pero buena parte de ella es pedido de estas firmas extranjeras, que tu produzcas dentro de tu maquinaria y así, en procesos productivos, mano de obras y acabados y demás, largamente reconocidos caso de Lacoste, Devanlay, hay varias empresas que hacen su maquila y son pocas las que llegan con marca propia caso contrario viene el tema de hilado de pelo fino que hay tienes obviamente alpaca, vicuña y ahí si vas más por el lado de los diseños, de la tela en sí, pero digamos que la internacionalización o los factores o el marco conceptual que te da a ti para tener un mercado diversificado en el mundo para las prendas de vestir es bastante amplio, tienen una apertura bastante grande en el comercio internacional hablando de exportaciones de prendas de vestir peruana, en este caso limeña, como te decía siendo el 80% de las exportaciones de prendas provenientes de Lima, podemos hablar prácticamente de todo el Perú.

En el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

De lo que hemos conversado muchas veces con los principales actores del sector, con los empresarios que están en el mercado global de prendas de vestir, la gran demanda de los últimos años se va por el lado de las fibras sintéticas y este tema de los fast fashion, rehusar y sostenibilidad, para lo cual la producción y la mercadería peruana, no está todavía tan desarrollada diversificada, son pocos los que están metidos ahí, porque nuestro fuerte, nuestra

ventaja comparativa con respecto al mundo está en la prenda de calidad, por decirlo así, en la prenda cara, hablando de exportación obviamente, producción local, mercado local es otra historia, pero hablando del tema de exportación todavía estamos inmersos en lo que es las prendas de alto valor, de buena calidad, no mercado boutique porque finalmente es el mercado norteamericano, pero si pedidos especiales. En comparación con el resto del mundo si uno ve el tema de prendas de vestir como tal, lo que domina en volúmenes es quizás el tema de las fibras sintéticas y de alta rotación no?, por ahí, por eso se tiene a líderes mundiales al sudeste asiático, estamos hablando de China, Vietnam, Bangladesh y esto ya es una historia de muchos años atrás, uno escucha como ahora en diversas conversaciones, que si uno piensa en el sector textil/confecciones trata de hacerle la competencia por ese lado es un poco complicado por decirlo menos, por ahí uno debe de enfocarse en lo que ya tienes y potenciar ello y buscar esos mercados en otros que lamentablemente todavía no tenemos abierto por ejemplo llegas a un mercado con un producto de alto valor, en un mercado que te lo demanda con marcas que te compran la compran, te compran la maquila, tenemos por ejemplo el mundo árabe que todavía no está explorado, hace muchos años hubo una reunión de países árabes aquí en el Perú, se entiende que existe una potencialidad altísima, pero claro todavía no tenemos acuerdos comerciales, así como el TLC como con Estados Unidos, no se tiene con países del mundo árabe, que se tiene que dar y es evidente que ahí estamos hablando de los países que tienen los mayores PBI per cápita del mundo es posible, probable, haciendo tu investigación de mercado todo lo que quieras, la promoción respectiva del sector público y privada, los esfuerzos de cada uno por llegar a esos mercados que te van a pagar por ese producto. Ahora si tú quieres apuntar a lo otro, a la fibra sintética, bueno vas a tener que buscar un mercado alternativo el cual no esté inundado por estas mercancías entonces ahí hay un tema y porque

del hecho que numéricamente hablando por productividad total de los factores el Perú está rezagado, porque el rendimiento que pueda tener, quizás el único de la región que pueda tener valores cercanos o al promedio es Colombia que ha tenido bastante investigación, desarrollo y demás del tema de no obstrucción a un insumo determinante que se refiere al algodón, nosotros afortunadamente tenemos un TLC con los estados unidos con el cual podemos abastecernos del algodón, pero si no lo tuviéramos, la rentabilidad en el campo del algodón peruano es bajísima y peor aún si no tenemos la posibilidad de producir este algodón transgénico que muchos países en el mundo lo hacen y no sé si está comprobado o no, no tengo referencias exacta de esto pero probablemente Colombia lo está haciendo, por lo que le puede estar siendo más rentable producir y exportar desde Colombia a firmas como Calvin Klein y otras más, lo cual no es malo, pero ahora se tiene en nuestro país una moratoria al algodón transgénico, desde nuestro punto de vista totalmente injustificado, pero que ya otros países lo producen y utilizan dentro de su cadena productiva del sector textil confecciones y es por ello que ganan mayor competitividad en el mundo, entonces ahí hay cosas que se podrían hacer y mejorar desde el punto de vista macro, eso son cosas que algún día se podrían ampliar. Bueno se ha ampliado, creo que el año pasado se elevó de nuevo la moratoria. No solo en el tema de los negocios de las prendas de vestir si no para el agricultor, de que poco a poco en el sentido en que este, pueda generar espacios para el agricultor peruano de abastecer el mercado local, poco a poco vas produciendo y cosechando y como que no vas a desplazar la demanda que tenemos nosotros del algodón de estado unidos pero poco a poco lo puedes ir haciendo con un algodón más rentable y hasta por qué no pensar, si la ciencia nos lo permite, llegar a estos algodones de colores que se tenía en la época de paracas, es un tema de idea, no somos expertos en esas cosas, pero son cosas que hemos conversado con gente que nos hemos

juntado para defender este tema de la no moratorio de los transgénicos, existe la posibilidad de hacer los estudios, las investigaciones y llegar a las células madres para llegar hasta esos algodones de colores, entonces ahora hay tema de inversión detrás, pero no es que simplemente juntas una semilla con la otra y te va a salir de colores, hay cosas de ahí detrás que se pueden hacer, hoy en día tiene cultivos que aguanta sequías, que requieren poca agua y tantas cosas que la agrotecnología nos brinda, pero claro todavía existen en algunos países del mundo ese estigma de que algo te puede pasar, cuando no hay estudios clínicos que te digan que te hace daño, como no hay estudios que digan que no te hace daño, entonces ante ese riesgo prefieren algunos países como el Perú bloquearse, pero bueno si con eso no se dan cuenta que están bloqueando por ejemplo en el caso del algodón, no te vas a comer por ejemplo el algodón, pero te puedes vestir con él.

Debería hacer el estado peruano esas investigaciones y de repente ser uno de los primeros países

En estricto esas moratorias se dieron para que esos 10 años sean de investigación, de ver, de analizar, básicamente se bloqueó, se ha bloqueado la importación y producción de semillas transgénicas y no se ha hecho más, ahora se está ampliando por 10 años más, hay un tema de que no hay voluntad política por la investigación, por la ciencia, por más que se diga que hay que invertir, si no puedes invertir en una cosa tan básica como lo es la alimentación, la seguridad alimentaria que de ello puede depender un brazo como lo es el de prendas textiles, que es el tema del algodón, que ya se utiliza, el algodón BT se llama, uno de los tantos algodones transgénicos en la india, en Colombia también se está utilizando, pero bueno.

PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO): Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:

a) **Subcategoría: Educación financiera:** Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.

b) **Subcategoría: Acceso al financiamiento:** Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.

¿Considera usted que estas dos variables influyen en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

- El entrevistado decidió responder ambas preguntas en conjunto -

Estamos hablando del conjunto de información y conocimiento que debes tener para desarrollar y tomar las mejores decisiones para la materia financiera, en base a factores y variables que tienes para el desarrollo de tu negocio. Estamos hablando no solamente de decisiones informadas sino de evaluar riesgos y las oportunidades que hay financieramente y que te dan en el mercado, ya sea por entidades financieras, cajas, préstamos para el hecho de abrir un negocio y emprender. Y en ese sentido hablando de manera macroeconómica, esa forma de interacción financiera de la cual está al tanto nuestro país no está tan

desarrollada porque definitivamente el costo de capital es bastante alto en comparación con otros países de la región. Además, hay un espacio bastante fuerte del cual se puede mejorar, pero igual como muchas de las otras falencias o brechas que se tiene en el país, hay un problema clave que se arrastra a nivel nacional desde hace varios años, que es el tema de la informalidad. Desafortunadamente, si vives, desarrollas un negocio en la informalidad, poco o nada acceso al crédito vas a tener. Entonces, el hecho que los emprendedores no sean parte de la formalidad y dentro del tema de no tributar o no pagar un impuesto y el no acceder al crédito. Ahora, existen estudios del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al respecto que ser formal y acceder al crédito, e invertir un sol más en capital y en promoción del trabajo, mientes. Incluso, nosotros también desde COMEX PERÚ, tenemos un análisis de micros y pequeñas empresas, en el cual uno de los factores que hablamos, es el tema del índice de capacidad formal. Qué tanto bien le representaría a una mype invertir un sol en esa formalización y hacerse más formal por sol invertido. Y desde donde se ve claramente que las mypes del sector producción son las más beneficiadas porque a partir de la formalidad, no solamente se ve el tema de créditos sino también el tema de acceder a compras estatales. Estas compras para mypes es bastante fuerte, ya que quizás no puedan internacionalizarse como las medianas y grandes empresas, de todos los rubros, no solamente del sector prendas de vestir. Pero volviendo al tema de inserción financiera, estamos hablando que las mypes son algo del 30% - 40% que tienen instrumentos financieros o acceso al crédito y demás. Inclusive, muchas de estas de las que no acceden a estos créditos, pues toman los créditos informales, que hasta alguna vez son peligrosos. Entonces, ahí hay mucho por hacer y trabajar, desde la conciencia y conocimientos y como decía la primera pregunta sobre qué entendía sobre la educación

financiera, hasta el hecho de explicarla y hasta visibilizar esos riesgos asociados al tema de no estar inmersos en los temas de riesgos. Y uno de esos es en el tema delincencial y otros, como perder la oportunidad de hacer crecer tu negocio y demás. Estar en esa ruta, estar en el radar de las compras o en el encadenamiento de exportación.

Entonces, ¿considera que existen limitantes para la obtención financiera? Y ¿Por qué?

Sí, de hecho y como te decía, uno es la cultura inicial del emprendedor, de las personas y naturalmente el costo de capital aumenta cada vez que la persona no está sujeta al crédito. No cuenta con un negocio extendido y no tiene respaldo financiero o no ha generado operaciones. Existen alternativas en el mercado, no solamente hablando de los 4 o 5 bancos conocidos, sino también, existen cajas municipales, regionales y así mismo, también existe la posibilidad de participar en concursos dentro de lo que son los organismos públicos y hacer proyectos, eso también es una manera de acceder al crédito, pero se tienen que preparar más las empresas y si quieres empezar, puede ser desde ahí.

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

En el Perú, hablando de innovación, hay datos y cifras, que te dicen que no estamos tan desarrollados. Existe una encuesta nacional del INEI del 2018 - 2019, de la innovación manufacturera. En este, más o menos el 55% de las empresas manufactureras realizaron esfuerzos para innovar, pero en el caso, de las empresas del sector textil, solamente el 36% y estamos hablando que casi el 65% de las empresas de prendas de vestir, ahora no solamente las exportadoras, sino de todas y no hicieron el más mínimo esfuerzo para ver hacia adelante y anticiparse. Y eso genera, definitivamente, preocupación porque se estancan. Si hablamos de las empresas del sector prendas que solo se dedican a la producción local para el mercado local, están estancadas, no crecen y lo que sucede es que lamentablemente tienen esta competencia desleal de la subpoblación y del contrabando. Encima, la informalidad y las galerías se enfrentan con los vendedores ambulantes y otras cosas más que son problemas estructurales. Y que muchas veces tratan de corregir malamente con instrumentos de defensa comercial, pidiendo salvaguardias o antidumping, y eso a la larga a quien le perjudica es a los consumidores, ya que ya no van a poder acceder a bienes importados de productos más baratos, y esto está probado.

Regresando al tema de innovación, le hace mucha falta, al mercado de prendas de vestir del mercado local. Definitivamente, para los temas de exportación de las empresas de Lima hacia el mundo, evidentemente, hacia Estados Unidos, ellos se encuentran en la vanguardia de la innovación.

b) Subcategoría: Innovación organizacional: La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Bueno, diría en mucha influencia, debido a que es la capacidad y herramientas que pueden tener las empresas para poder no solamente atarse a los cambios en su empresa, sino también adelantarse a estas ofreciendo mayor valor y servicio dentro de sus bienes para generar un retorno beneficioso para ellos mismos. Por tal motivo, con tales innovaciones de maquinaria o de software ellos aportarán al desarrollo exportador de las empresas del sector de prendas de vestir.

c) Subcategoría: Innovación de diseño: Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(**Poca influencia**, Mediana influencia o Mucha influencia)

Ahora, en el tema de innovación de diseño no es que no considere como un factor, pero una buena parte es maquila porque les dicen a las empresas de Lima qué diseños hacer y no es que estos tengan propios. No es que haya marcas detrás o diseños propios en el tema de un fuerte bolsón de empresas que se dirigen a Estados Unidos. Caso contrario, sí

es para el de los productos de pelo fino, lana y alpaca. Ahí se ven más chompas, los chales y los sacones, entonces, ahí sí hay un trabajo de diseño porque son otros tipos de mercado y ahí no hay un tema de maquila. Se ven a empresas como Incalpaca, entonces, ahí se ven las dos caras de una unidad.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO: Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

a) **Subcategoría: Capacidad de gerencia:** Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que la capacidad de gerencia influye en el desempeño exportador?

Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Mucha influencia porque operacionalmente en materia de gestión, es natural y propio de cualquier empresa exportadora que tiene que estar a la vanguardia en esa rama. Ahora en el diseño para captar nuevos mercados, por eso aún me quedaba la duda de validarla, pero eso va a depender quizás si mañana o más tarde se abran estos nuevos mercados del mundo árabe, crearíamos a nombre de COMEXPERU que habría muchas oportunidades para el sector prendas de vestir.

b) Subcategoría: Administración del talento: Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que la administración del talento influye el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Definitivamente tiene que estar el capital humano, ya que tienen que estar bastante capacitados a la vanguardia de las nuevas técnicas y maquinaria que pueda entrar e invertir dentro de la empresa porque estas tecnologías aún necesitan del manejo operario y eficiente, que finalmente va a determinar la calidad de las prendas producidas. Entre las medianas y las grandes empresas del sector, sí se ve y se tiene referencias, en el caso, de las inversiones y capacitaciones a los trabajadores, que es bastante importante y hacerlos parte de la cultura de la empresa. Ahí también hay un tema del hecho que el trabajador peruano en comparación de estas grandes firmas de otras partes del mundo es mucho mejor pagados, ahora hablando del tema de exportadores grandes hacia el mundo. Se tiene referencias que el trabajador peruano llega a costar alrededor de 400 o 500 dólares, mientras que en el sudeste asiático es algo de 200 dólares, pero claro es por la demanda y obra a nivel técnico. Quizás ahí, para lo que es el mercado local, hay una diferencia de formación con respecto al capital humano de las empresas exportadoras de Lima.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

Distinto a las mencionadas serian, apertura comercial y estabilidad jurídica. Por parte de la primera, porque definitivamente para muchos sectores, viéndolo como un mercado global como es el mundo, el tener el beneficio de acceder a mercados sin pagar aranceles nos da la oportunidad de competir, en base a capacidades, es decir, a nuestras ventajas comparativas en materia de procesos, diseños y el prestigio que se tiene en tal sector. Si el día de mañana, no tuviésemos estos acuerdos comerciales y hablando exclusivamente de los beneficios de acceso al mercado, llámese por las tasas arancelarias, podrían sacarnos del juego porque definitivamente el llegar a los mercados de destino sería mucho más caro para el importador de destino. Hablando particularmente de eso, estamos hablando del 2009 que empezamos con el TLC con Estados Unidos, podríamos retroceder inclusive al año 2001 o en los noventa, donde se aplican las primeras desgravaciones arancelarias y empezamos a tener mayor integración con la región y con la Comunidad Andina (CAN). Pero definitivamente, en los mayores acuerdos que ayudaron al crecimiento de las exportaciones no tradicionales, que son las prendas de vestir, fue el TLC con los Estados Unidos, otro con Singapur, Corea del Sur y con la Unión Europea. Entonces, el tener estos mercados asegurados, en el cual tú puedas tener competir, valga la redundancia, con tus

propias competencias te asegura el hecho de llegar a estos mercados de mayor valor y que te puedan pagar por estas fibras y algodones. El no haber tenido acceso a ello, quizás no se hubiera desarrollado el sector exportador peruano en las prendas de vestir, pero ha sido un gran bastión no solamente para prendas sino para todas las exportaciones no tradicionales.

Y en el tema de seguridad o estabilidad jurídica, está asociado al respeto de los contratos, a las inversiones. El hecho de que hay firmas que pueden contratar con el Perú, que es el trato nacional, como es la inversión extranjera directa (IED) y que pueda invertir libremente en nuestro país para generar empleos y poder llevar productos hacia afuera. Ahora pueden invertir dinero en estas tres variables que hemos conversado, pero si no tienen un buen marco jurídico, estable y promotor de la inversión y de las exportaciones, no te va a servir de nada, ya que finalmente, no vas a poder llegar a estos destinos de manera eficiente con respecto a otros competidores que sí tendrían un TLC, como es el caso de Colombia para las prendas de vestir. Porque si mañana más tarde no tenemos el acuerdo con Estados Unidos, empiezan a irse las inversiones a Colombia porque el mercado es así. Entonces, desde COMEXPERU, consideramos que es importante tener acuerdos comerciales para el sector y quizás otro de los temas que puedan ver no solo para las empresas exportadoras limeñas sino para todo el sector de prendas de vestir, es combatir la informalidad. Esto sí va de la mano con el ministerio del interior, el MEF o el MINCETUR, porque finalmente, uno puede catalogar al informal que está haciendo la competencia desleal y se entiende que cada familiar tiene que llevar un pan a la mesa de su hogar, pero por qué sopesar uno o el otro, sino hay que buscar la forma y la manera de insertar a estos trabajadores en zonas especiales de los cuales puedan ofrecer sus productos e incentivar la formalidad. Y teóricamente hablando con la reducción de impuestos, no funciona mucho. La otra es convertir los impuestos que pagamos en

bienes y servicios públicos de calidad, por ejemplo, en el caso de educación, quien financió la carrera de uno, en una institución privada no fue el estado, sino nuestros padres u otras personas. Sería bueno que por el pago de estos impuestos pagados por nuestros padres pudiéramos acceder o tener alternativas en la educación pública como sí lo tienen otros países y aquí no lo hacemos porque consideramos que tal universidad es mejor o no te brinda lo que uno quiere, como networking u oportunidades de trabajo, pero por el pago de impuestos, uno debería tener, salud, seguridad y educación. Entonces, el día que puedas tener esas cosas, la informalidad va a ir reduciéndose, mientras tanto continuará.

En diseño de la producción, probablemente serían en los insumos de producción. De estos insumos renovables que comenté anteriormente o de desechos. Porque competir con las fibras sintéticas es muy complicado para el tema del volumen que se maneja a nivel mundial de los países asiáticos. En algodón, está cubierto por las grandes, salvo si mañana o más tarde se logra levantar esa moratoria y hay empresas medianas o en convenio con el estado para investigar y desarrollar estos algodones, podría haber ahí un espacio para mejorar e innovar. Pero sí, definitivamente, en los insumos para las prendas de vestir, son los planos y puntos, y no hay mucha ciencia detrás, pero si en el tema de esa promoción y publicidad que puedas utilizar al hecho de que los insumos sean orgánicos o no, entonces, te pueda dar un mayor reto. Ahora, operacionalmente en materia de gestión, es natural y propio de cualquier empresa exportadora que tiene que estar a la vanguardia en esa rama. Ahora en el diseño para captar nuevos mercados, por eso aún me quedaba la duda de validarla, pero eso va a depender quizás si mañana o más tarde se abran estos nuevos mercados

del mundo árabe, creeríamos a nombre de COMEXPERU que habría muchas oportunidades para el sector prendas de vestir.

PREGUNTAS ADICIONALES

Antes de iniciar, nos gustaría saber su opinión sobre el comportamiento del sector prendas de vestir de Lima en periodo 2015 – 2019 de acuerdo con su conocimiento y experiencia.

Específicamente para lo que es Lima o de dónde provienen las exportaciones hacia el Lima de textil, particularmente de prendas de vestir, estamos hablando que, del total nacional, son alrededor del 80% salen de Lima. Ahora tengamos siempre presente que el origen estadístico de la SUNAT con respecto a las exportaciones no es 100% fiable, es un 85% a 90% de confiabilidad, debido a que definitivamente habría que tener la suma certeza de que todas las dudas están correctamente llenadas. Por ahí podrías tener a algunas que nos declaren específicamente el origen de la carga de la mercadería y por ahí ese se descalce, pero la fuente oficial es SUNAT y se presenta así. Nosotros desde COMEX PERÚ por muchos años nos resistimos a publicarla por cumplir con esta rigurosidad de tener algo 100% confiable, pero dado los requerimientos de distintas organizaciones e instituciones y, personalidades de opinión pública y demás a nivel nacional vamos a utilizarla, pero haciendo esa aclaración. Como te decía, Lima exporta el 80% de las exportaciones de vestir al mundo y digamos que el nivel de internacionalización es bastante, podríamos decirlo, diversificado, pero siempre teniendo en cuenta que el principal destino de las exportaciones manufacturadas y evidentemente en este caso de prendas de vestir, es Estados Unidos.

Digamos, que, por ejemplo, en el 2019 y vemos las cifras, de algo de 970 millones exportados en prendas de los cuales 600 millones aproximadamente es de Estados Unidos y estamos hablando de aproximadamente del 70%. Entonces, el resto de los países, estamos hablando que ingresamos a países de la región como Brasil, Chile y de ahí surgen otros como Alemania y Canadá. O sea, presencia a nivel mundial, si lo quieren ver así, se tiene. En menor cuantía, definitivamente en comparación por las exportaciones a Estados Unidos, pero sí podríamos hablar de un nivel de internacionalización bastante difundida para lo que es el tema de prendas de vestir como sector.

Ahora si lo quieres ver como temas numéricos, cálculos de índices, haciendo el cálculo del valor de las exportaciones de Lima sobre el PBI. Esos cálculos también te arrojan valores por encima del 80%, entonces, estás hablando de que comparativamente la distancia entre el crecimiento de las exportaciones de prendas sobre el crecimiento del PBI y del sector, es positivo. Viéndolo por ese lado, siendo indicadores de comercio y que se utilizan, pero hablando estrictamente de mercados, se tiene las posibilidades de llegar a otros, a partir de lo que les comentaba en el cuadro de categorías, adicionando los factores de apertura, integración y que evocaba la demanda mundial por las prendas de vestir. Pero siempre hay que reconocer que Estados Unidos es el principal destino.

Hablando de datos cuantitativos, se realizó una investigación y lo que hemos podido observar es que las importaciones mundiales del sector prendas de vestir en el periodo 2015 - 2019 y las exportaciones del mismo sector en Lima del mismo periodo, han tenido el mismo comportamiento errático. Sin embargo, las exportaciones de este, pero a nivel país han tenido un crecimiento constante desde el año 2016 hasta el 2019. Según su experiencia, nos podría

comentar ¿cuáles han sido las causas de que las exportaciones de la región Lima hayan caído principalmente en el 2019 con respecto a las del Perú?

Claro para el periodo de análisis que ustedes están analizando desde el 2015 al 2019, esta caída en el último año, nosotros asociamos el desempeño del sector evidentemente al periodo previo a la pandemia, de las cuales se vivió las guerras comerciales y enfrentamientos entre Estados Unidos y China, como nuestro principal socio comercial. También están estos movimientos políticos y, además, en ese entonces, el consumo de Estados Unidos se venía desacelerando, no estaba pasando por su mejor momento. Caso contrario que es en este año, porque actualmente el éxito de la vacunación que están teniendo en este país y la mayor generación de empleo, no solo empleos temporales sino permanentes, está haciendo que las personas estén agarrando optimismo y empieza a consumir bienes y servicios que en el año pasado no eran tan necesarios, como es el caso de las prendas de vestir, ya que no lo tienes dentro de tu canasta básica de consumo, pero digamos que podría ser uno de los componentes por el cual lo reduzca para priorizar alimentación y salud. Pero, efectivamente en el 2019 se vio un retroceso asociado a estos componentes políticos a nivel internacional que trajo consigo estas guerras comerciales y repercusiones a nivel de la región y del mundo.

Experto 2: Flores Velarde, Franklin - Profesional para el desarrollo de Mercados Internacionales en MINCETUR

Buenos días estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto.

I. PARTE 1: INTRODUCCIÓN

En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?

Bueno, para empezar, les doy algunos detalles en cuanto a qué línea del sector prendas de vestir somos competitivos. Lo somos en el tejido de punto en algodón porque todas esas porciones son del capítulo 21, son muy pocas del capítulo 62. Eso determina mucho la competitividad que tenemos en esa sub-línea y sobre todo que es para algodón. Y también, esto

refleja que se ha podido exportar a otros países, claro que sigue siendo Estados Unidos uno de los principales destinos, pero si es que vas para las mypes, se enfocan más a países de la región como Colombia, Chile, Ecuador y Bolivia. ¿Por qué? Por varios factores, uno, es el idioma, dos, la zona horaria, tres, la misma idiosincrasia y yo diría, cuatro, el tema de cercanía para la logística porque no se requiere mucho para hacerlo de aquí a Ecuador que, de Perú a Estados Unidos, es más porque los tiempos de llegada son más cortos. Eso ha favorecido que se enfoquen más en las pymes y las mypes de los países de la región.

En el caso de las medianas y grandes, ellos se han enfocado más que todo en buscar nichos. Sin embargo, hay algunas empresas grandes que son outsourcing, como la empresa DEVANLAY que trabaja para la marca Lacoste y no se enfocan en buscar estos nichos, sino son el outsourcing de la marca. En cambio, para las empresas que no tienen esa clase de paraguas o no trabajan para una marca, ahí sí se complican y tratan de evitar y no competir con China. Es decir, si vas a un mercado europeo o norteamericano va a estar abundado de prendas chinas, pero uno ahí tiene que realizar un enfoque para un nicho especial, por ejemplo, para unos que buscan calidad, para los que buscan cierto tipo de flexibilidad y cierto tipo de requisitos como del algodón orgánico.

En el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

Bueno, por el tema de los costos, mano de obra y también, por ser nicho y enfocarnos mucho en el tema de calidad, no es que hagamos cantidad, por ello no se refleja en valor o cantidades de las exportaciones. También, como ustedes están investigando en su tesis, el tema de innovación, transferencia tecnológica y recursos. Esto, se lo puedes pedir a una grande, inclusive mediana-grande empresa que puede costearlo y obtener ese financiamiento, y así obtener su propia área de I+D, por el lado de las mypes o un emprendedor, ello no puede ser posible, ya que no tiene los recursos financieros ni los recursos humanos.

PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO): Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:

a) Subcategoría: Educación financiera: Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Sí influye de alguna manera, pero dependiendo del tipo de empresa que es, para las medianas y grandes empresas, ellas sí tienen la capacidad y el desarrollo en ese tipo de habilidades. Sin embargo, el empresario recién está comenzando a cambiar el chip de ser

outsourcing a marcas propias y eso cuesta, porque siempre hemos sido de la idea de que estas empresas de marca vengan para nosotros confeccionarlas y proveerlas. Apenas recién hay una transición de ser outsourcing hacia tener su propia marca y esto involucra inversión y querer promocionarlo a nivel internacional. Esto como dije recién está comenzando y diría que están en la primera fase de poder ver qué marca puede tener mayor aceptación en un mercado específico.

Entonces, sí hay mucha influencia, ya que, para querer llegar a esa transición de querer ser outsourcing para tener su propia marca, necesitan capital y para ello, necesitan una educación financiera alta para poder conocer y ser más eficaces en los costos financieros.

b) **Subcategoría: Acceso al financiamiento:** Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Hay mucha influencia y más para las empresas medianas y grandes porque ellos al tratar de hacer promoción o al tener un plan de marketing más elaborado corren riesgos y en ello necesitan financiamiento. Por ello, necesitan conocer qué tipos de posibilidades les dan ciertas instituciones para poder acceder a esos financiamientos, a parte de los tradicionales que serían los bancos u otras instituciones como “INNOVATE PERÚ”. De tal forma, hacen crecer su negocio o desarrollan un proyecto, por ejemplo, si quieren sacar un nuevo hilado por medio de innovación tecnológica, entonces recurren a Innóvate para concursar y tener ese tipo de financiamiento.

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Esta variable influye en las medianas y grandes en el sentido que están en constante búsqueda de reducir los costos, por eso aparte de irse a ferias comerciales hablando en la época prepandemia, también, también iban a ferias tecnológicas para ver maquinarias para el sector prendas de vestir. Las cuales les puedan ayudar a reducir las mermas en el tema de los cortes, como mejorar el patronaje o utilizar nuevas tendencias en reciclar insumos. Sí he notado que, en su proceso productivo, ellos están en constante búsqueda de estas maquinarias para reducir costos, entonces, sí tiene mucha influencia.

b) Subcategoría: Innovación organizacional: La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, **Mediana influencia** o Mucha influencia)

Son pocas las empresas que tienen una estructura horizontal. Las medianas y grandes se caracterizan por tener una estructura vertical, es decir, gerente, después, subgerentes, coordinadores, pocas son las que tienen una forma transversal y decirte que estas también están en la fase de cambio. No digo que el 90% sea jerárquica, sino que están en cambio a ser más transversal para que desde el confeccionista pueda ser escuchado con una sugerencia de mejora y ello pueda ser escuchado por el gerente y lo pueda implementar.

- c) **Subcategoría: Innovación de diseño:** Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?
(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

Las medianas y grandes son reactivas a lo que demande el cliente, por ello diría que tiene poca influencia. Si el cliente le dice este diseño con fibras sintéticas reciclables, el exportador peruano trata de cumplir los requisitos que pide el cliente, pero si no lo pide, el exportador no innova. No es que ellos les digan a los clientes que tienen opciones para ofrecerles, ya que como mencionaste, son maquiladores, por eso mismo, considero que tienen poca influencia en el desempeño exportador.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO: Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

- a) **Subcategoría: Capacidad de gerencia:** Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

En las medianas y grandes influyen bastante porque son los que mayormente toman las decisiones sobre el rumbo que va a tomar la empresa y son también, los que deciden a qué mercado exportar o con qué tipo de cliente realizar los negocios, si les conviene entrar primero al mercado brasileño o al y para eso necesitan una gran capacidad y una experiencia previa para tomar mejores decisiones.

- b) **Subcategoría: Administración del talento:** Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

En este caso también considero que tiene mucha influencia debido a que por lo mismo que quieren ganar competitividad y quieren ir a nichos especializados, deben contratar a un personal muy capacitado. Un ejemplo, no es lo mismo un confeccionista que trabaja para ropa para bebés que para uno que trabaja polos, por eso se debe contar con ese tipo de talento especializado de acuerdo con el producto que va a exportar la empresa. Y en cierta forma, para atraer a los mejores empleados del sector, tratan de darles capacitaciones y mayores beneficios, inclusive también tratan de actualizarse en el sentido de no ser tan jerárquicos sino ser más transversal.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

Sí considero que las categorías y subcategorías son las más importantes, con excepción de la innovación en diseño. En cuanto a otras variables, no sé si han mapeado los factores exógenos, es decir, el cambio de las tendencias a nivel internacional hace que uno mismo se vaya acoplando a las necesidades del exterior, por ejemplo, antes de la pandemia estaba de moda la ropa fast-fashion y ahora está otra tendencia que es la ropa casual y ya no de diseñadores, ese tipo también afecta al desempeño exportador. Como las empresas iban a muchos nichos, como son los de boutique de diseñadores y estos han disminuido, ahora se están dedicando a capturar otros como son la ropa deportiva o ropa casual. Eso también, podría ser un indicador más en tema de las tendencias internacionales sobre cómo han ido cambiando en los últimos cinco años, porque el exportador peruano tiene que adaptarse a esas tendencias, ya que, si estas te piden que trabajen con algodón orgánico, va a tener que conseguirlo con su certificación.

Experto 3: Ing. Martin Reaño - Sociedad Nacional de Industrias

Buenos días estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto.

I. PARTE 1: INTRODUCCIÓN

En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?

Bueno en primer lugar, la industria peruana de exportación de confecciones, especialmente somos un país muy centralizado, lamentablemente como ustedes habrán visto por las cifras de exportación y tanto en la exportación como en la producción local, se nota eso claramente, ahora lo cierto es que ya hemos demostrado que podemos superar la barrera de 2000 millones de

exportaciones de los cuales, confecciones fueron más o menos 1500 millones en el año 2012 entonces es una barrera para nosotros fácil de lograr, ok?, ahora porque este comportamiento errático, porque el entorno hace, el entorno país hace que la industria sea poco competitiva en diferentes aspectos, porque hay poca presencia de exportadores fuera de Lima, digamos que la hipótesis de ustedes es que Lima es el tema y porque eso no se refleja en otras regiones no?, porque a pesar de que Lima es la capital, tiene problemas que dificultan una mejor competitividad por parte de las empresas y si Lima tiene problemas de competitividad imagínense lo que pasa a lo largo y ancho del país, problemas logísticos de carreteras, comunicación, servicios, eso hace difícil por eso es que son pocas las regiones fuera de Lima que tienen un desarrollo interesante estamos hablando básicamente de Arequipa, donde está concentrada principalmente la producción a base de pelos finos y este en Trujillo en donde esta una industria muy importante que es una subsidiaria de creditex que fabrica hilados y antes había producción en Piura pero ya no hay más, porque la fábrica que está en Piura del Grupo Romero cerro y evidentemente porque cerro esa fábrica, esa fábrica fue creada hace varios años porque se colocó al costado de la producción de algodón porque Piura era el mayor productor de algodón pima para todo el país y bueno con la dejadez del estado y el abandono del campo que es uno de los problemas que nos restó competitividad la producción de algodón del Perú vino en picada, miren en el año 2006 – 2007 el Perú producía alrededor de 80 mil toneladas de fibra de algodón extra larga, larga y corta y es más en la década de los 60 producíamos más de 240 mil toneladas, éramos exportadores de algodón entonces en la dejadez del estado de los diferentes gobiernos hizo que vaya desapareciendo la producción de algodón, que pasa?, que la falta de una buena gestión por parte del estado ha hecho que poco a poco lo poco que se ha ido produciendo, reduciendo año a año, exista mucho comercio informal las empresas exportadoras,

tanto las que abastecen insumos para los exportadores como los exportadores directos, las formales que son aquellas que nosotros representamos en las Sociedad Nacional de Industrias, no entran al negocio informal, primero porque no es la razón de ser de las empresas, una empresa formal se desarrolla haciendo, mejorando sus elementos de competitividad, siendo más eficientes, mejorando la ingeniería interna para poder mejorar la productividad, etc. Entonces, esa dificultad de que nos da por un lado el desabastecimiento de materias primas naturales, porque esto mismo de lo que les estoy hablando del algodón también generan en muchos casos en las fibras animales, por ejemplo, la alpaca y la vicuña, entonces eso hace que vayamos perdiendo competitividad aparte de que tenemos problemas de una rigidez laboral muy fuerte que dificulta que las empresas sean mucho más flexibles a la hora de generar empleo y eso evidentemente ustedes lo pueden ver como un tema que no tiene relación con la exportación, tiene una relación totalmente directa de la exportación por una razón, porque una empresa exportadora depende de los vaivenes de la demanda internacional, es decir una empresa exportadora hoy tiene una gran demanda porque sucedió algo en el mundo y automáticamente empiezan los principales clientes como lo es el mercado norteamericano, el cual es más del 50% de nuestras exportaciones de prendas de vestir, pero entonces esa demanda es fluctuante y además es una variable externa que la empresa no puede controlar, tu como empresa puedes controlar tus variables internas, pero las variables externas son variables independientes difíciles de controlar, son variables externas que dependen del mercado internacional y entonces el mercado internacional pues siempre tiene vaivenes después de la crisis del 2008 - 2009, vino la crisis de los años 2011 - 2012 y esa crisis significo que después del 2011 - 2012 los pedido también se cayeron el mundo cambio totalmente, anteriormente las fábricas peruanas trabajan bajo dos a tres temporadas al año, que significa esto temporada de verano, temporada

de invierno y temporada intermedia, entonces las fábricas tenían un programa de producción muy amplio, pero después de las crisis el mundo cambió, cambió porque los usos y costumbres de los compradores internacionales cambiaron, salió al mercado el fast fashion, en lugar de cambiar sus vitrinas cada temporada, lo cual era la forma tradicional de vender en el mundo empezaron a cambiar sus vitrinas, 8,9,10,12 veces al año y entonces los pedidos se hicieron más cortos ya no tenías pedido para una temporada de 6, 7 meses como antes sino de pedidos para una temporada de 3 a 4 semanas, entonces los lead times de producción variaron sustancialmente en las empresas y eso sumado a la rigidez laboral interna que tenemos en el Perú, entonces perjudicó mucho el desarrollo de la dinámica exportadora, porque las exigencias del Ministerio del Trabajo del Perú obligan a las empresas a que tengas un ejército de personas controlando que tus contratos de exportación con tus trabajadores no tengan el más mínimo error, entonces tienes empresas que tienen 1000, 2000 trabajadores y cada vez que renuevas el contrato, porque eso debe estar amarrado con el pedido que viene del exterior imagínense ahora que tienen lead times muy cortos, ósea cambio de temporadas, cada tres, cuatro semanas, tienes que hacer un contrato para cada tres o cuatro semanas, entonces eso dificulta muchísimo la administración de las empresas y entonces por un lado las empresas tienen que contratar una cantidad importante de personal de back office que no genera ni aporta valor al core business del negocio y por otro lado tienes un ministerio del trabajo y promoción del empleo que te penaliza si es que por ejemplo como tienes que estar registrando contratos a cada momento, por ejemplo te equivocas en poner el DNI y has presentado una solicitud para registrar 1000 contratos con 1000 trabajadores y estos 1000 los tienes que pasar de acuerdo a un error del Ministerio de Trabajo, los tienes que pasar a un contrato a plazo indefinido ósea personal que tienes que pagarle así no tengas nada que hacer, entonces eso es uno de los problemas serios

que afronta y esa es una de las razones por las cuales se han reducido sustancialmente las exportaciones, entonces por ejemplo, antes del 2011, recuerden que todo el gobierno de Humala fue un gobierno de izquierda también, las empresas podían emitir contratos a sus trabajadores por 9 meses, 1 año y apostaban por sus trabajadores y eso era una ventaja para el trabajador porque durante ese tiempo el trabajador tenía, era sujeto a crédito, ibas a Hiraoka a cualquier sitio y con ese contrato pedían un crédito para comprar cosas para su casa, TV, eso dinamizaba mucho la economía, pero ahora el mismo estado se convierte en enemigo de los trabajadores a partir de noviembre del 2011, porque obliga a las empresas a emitir un contrato que te permita atender un contrato que te da 30 días de producción y tienes que hacer un contrato por 30 días y claro cuando el trabajador va a pedir un crédito con un contrato de 30 días, nadie le va a dar un crédito, esas son las razones por las que se han caído las exportaciones e internamente créanme las empresas son super eficientes, se han adaptado muy bien para poder atender pedidos cortos, si ustedes tienen la oportunidad de visitar una fábrica de confecciones de una empresa exportadora van a poder verificar ahí con la universidad pueden hacer ese contacto, van a poder verificar que las empresas aplican métodos modernos de producción justamente adaptados para atender pedidos cortos que es hacer células de trabajo que es hacer pequeños grupos que de tal manera logran producciones más altas en productos muy diversificados, porque además el nuevo sistema de compras no te da pues por ejemplo véndeme 5 millones de pollos durante el año, no, ahora te dicen véndeme 100 mil polos, 200 mil shorts, 300 mil t-shirt, no y eso obliga a las empresas a trabajar distinto, pero si a esto le pones los problemas que tienes y que ya les he comentado la situación es bien complicada otro tema es que el puerto es un cuello de botella muy fuerte, las empresas tienen que hacer unas colas impresionantes para que sus camiones entren al puerto con sus contenedores y eso obviamente, porque miren para que tengan una idea

muchas veces demora más traer un contenedor desde chincha hasta Lima que la cola que tiene que hacer un camión en el puerto para poder traer su contenedor, otro problema del entorno externo, que no puede manejar la empresa entre otras cosas no?.

En el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

Bueno los factores justo de los que hemos hablado han hecho que perdamos presencia internacional, porque nuestros competidores por ejemplo Centroamérica, nuestros competidores directos en nuestro principal mercado que es Estados Unidos, son Centroamérica que ellos están muy cerca de Estados Unidos, están justo al frente de la península de la Florida, son nuestros competidores directos, tenemos China, Vietnam, Bangladesh, Camboya y en el caso de China, ya sabemos que China es un depredador de precios, en Vietnam el salario mínimo esta alrededor de 100, 120 dólares al mes, en Camboya y Bangladesh está en menos de 60 dólares al mes, en Perú el costo, ósea para una empresa es alrededor de 500 dólares, bueno ahora que ha subido el dólar un poco menos, pero entre 450 y 500 dólares, entonces nosotros como país no podemos pretender pagarle a nuestros trabajadores 60 dólares al mes o 100 dólares al mes es imposible, el costo de vida en Perú no da para que nosotros y no queremos hacer eso tampoco, porque a las empresas les interesa mucho que sus trabajadores estén tranquilos, que tengan ingresos, las empresas, los trabajadores de las empresas peruanas tienden por ejemplo a trabajar 12 horas

diarias para poder tener un mejor ingreso y las empresas aplican eso porque es un pedido del trabajador y además de eso el costo por trabajador de la empresa es entre 450 y 500 dólares mensuales, la empresa les torga esa horas extras para que el trabajador pueda tener más ingresos, pero en el caso de Bangladesh, Vietnam, Indonesia, Pakistán, que son otros competidores pues pagan salarios tan bajos, África también, pagan salarios tan bajos que nosotros difícilmente podemos competir con eso, entonces en el mundo somos lo que se conoce como el second or best, ósea las grandes tiendas o marcas globales primero compran a los países que tienen costos laborales más bajos, porque son artificialmente más competitivos que nosotros y nos compran a nosotros para poder satisfacer, como estamos cerca a Estados Unidos, y valgan verdades la capacidad de producción de confecciones peruanas de exportación es tan alta y tan bien reconocida en el mundo que no dejan de comprarnos, pero nos compran menos de lo que nosotros quisiéramos vender también, ósea primero copan su producción con lo que se abastecen de otros mercados y luego nos compran a nosotros para poder surtir sus tiendas, si ustedes van a una tienda importante en Nueva York, o en Milán, o en Los Ángeles o en cualquier otro mercado importante en los Estado Unidos, entren a una tienda de una marca global, por ejemplo, en el mismo miami, y vean un rack por ejemplo donde hay polos con cuello y empiecen a curiosear, yo hago eso siempre porque es mi formación laboral por el trabajo que tengo y ustedes van a ver que hay polos igualitos, con el mismo color y diseño y tiene Vietnam, Bangladesh, Indonesia, China, Perú, no?, eso se ve en el mundo y porque no nos compran más, porque nosotros no podemos llegar a precios tan bajos como los que llegan la competencia que se basa en sus menores costos de mano de obra y eso es más, en Vietnam tienen subsidios internos, en la India, la China también y en el Perú no, en el Perú lo único que necesitamos

para poder ser más competitivos es que el estado nos facilite la competitividad, que el estado haga su trabajo, no? Que limpie todos esos problemas que tenemos en el entorno y encima tienes un problema adicional que es la competencia desleal interna que hay en el mercado peruano, que le resta competitividad por que las empresas exportadoras, muchas son 100% exportadoras y otras son una parte exportadora y venden otra parte en el mercado local y claro no pueden diluir sus costos fijos porque su participación en el mercado local es cada vez más pequeño por la presencia de competencia importada que entra a precios predatorios como lo es la principal exportación de China hacia Perú, esos son cosas de entorno, hace años las fábricas medianas o grandes, que porque era mucho más fácil contratar y aplicar la ley de exportación en el tema laboral, que es lo que les explique antes podían extender contratos de outsourcing, con empresas micro y pequeñas empresas para que desarrollen parte del proceso y esas pequeñas empresas con ese contrato de la empresa exportadora grande podían contratar temporalmente, formalmente a sus trabajadores para poder abastecer a esta empresa mediana o más grande para que esta empresa que tenía su capacidad al 100% pudiera atender como si tuviera una capacidad de 120 a 130%, porque subcontractaba, hacia outsourcing con empresas más pequeñas, esa costumbre muy dinámica y positiva en el mercado, ayudaba a que esta pequeña empresa aprendiera a exportar por que la empresa grande le daba la experiencia y tecnología, como producir, que técnicas aplicar, para que el producto salga como estaba requerido por el cliente de afuera esa es otra de las razones por las que se cayó la exportación, entonces esa capacidad ya no se puede usar porque el estado a estas pequeñas empresas también les pretendía a obligar a que sus trabajadores los contraten a plazo indeterminado, lo afecta totalmente es imposible, son las incongruencias del estado peruano y les repito de un estado izquierdista, porque fue

durante el gobierno del presidente Humala que esto sucedió, no solamente eso, sino que las empresas que proveen insumos a los exportadores directos, ósea a las fábricas que hacen hilados y tejidos, también podía hacer contratos de exportación no tradicional, para contratar temporalmente a sus trabajadores para atender esta demanda de hilados y tejidos del exportador de prendas de vestir eso también se cortó por obra y gracia del estado peruano y del gobierno del señor Humala y se ha mantenido hasta la fecha porque no hemos tenido desde la fecha hasta ahora gobiernos de izquierda, con un pensamiento totalmente absurdo, indirectamente están favoreciendo la contratación a plazo indeterminado, pero lo cierto es que han logrado exactamente lo contrario y claro una empresa que abastece insumos, tiene que rechazar muchas veces abastecer insumos de exportación por esta razón, ahí tienen la explicación de porque no hemos podido remontar. Incluso cuando el mercado internacional se pone difícil, una empresa exportadora podría desarrollar marca, para colocarla en el mercado peruano, eso sucedía hace algunos años importantes empresas exportadoras de confecciones tenían sus marcas en el mercado peruano, no les voy a decir que marcas, yo las conozco muy bien, en el Perú teníamos polos de marcas de empresas que abastecían en el mercado local y exportaban, por que aprovechaban un vaivén de la demanda internacional para colocar sus productos en el mercado local y eran productos espectaculares muy buenos sin ninguna envidia al mercado internacional de marcas globales, esas empresas tuvieron que dejar de atender esa parte del mercado que cubrían en el mercado interno por los problemas que les estoy comentando entonces por todos lados esa interpretación negativa hizo que estos problemas hagan que dificulten la mayor contratación de mano de obra y ciertamente nosotros tenemos en los genes la habilidad para confeccionar, miren mucha gente coincide en que la capacidad de los trabajadores

peruanos en aprender el oficio de hacer una buena confección, el nivel que le toma para aprender cierta actividad, cierto proceso es mucho más rápido que el promedio mundial y ahora, es por eso que hay fábricas de confecciones localizadas en Chíncha, porque están esa ahí porque hay la capacidad, la habilidad para hacer una buena confección, porque no basta con que enseñen a coser bien tienes que tener esa capacidad, eso lo tenemos que tener los peruanos en los genes no por algo existen mantos paracas que hasta la fecha la máquina de tejer más sofisticada del mundo no puede igualar en cuanto a la cantidad de hilos por pulgada que hay en un manto Paracas por ejemplo, no existe hasta ahora eso, es para que van que lo tenemos en los genes. Si una fábrica peruana de confecciones las sacas del Perú y la pones en EEUU, Canadá, Suiza, Milán, va a poder desarrollarse y hacer un producto de una excelente calidad y mucho más eficientes que esas fábricas y saben por qué, la capacidad de gestión de los gerentes, la gente está muy bien capacitada, entonces estamos acostumbrados en un entorno adverso imagínate un entorno estable que hay en esos países, lo que sería. Esa es la realidad del Perú y por eso nos reconocen, miren para darles una idea, Lacoste, es la fábrica de t-shirt se usaron para jugar golf pero uno la usa para estar en la calle, es la marca más exigente del mundo, en cuanto a calidad, lead time, y todo el proceso de gestión que le exigen a sus proveedores ha premiado por 2 años consecutivos a una fábrica peruana exportadora, por mejor calidad en todo el mundo, es un orgullo peruano e invita a los gerentes de esta fábrica a viajar porque la marca se llama Lacoste pero el dueño se llama Devanlay y los invita a París para entregarles su premio y reconocimiento y en presencia de todos su trabajadores, a una fábrica peruana, tenemos todo ahí para ser el orgullo de la industria peruana pero la política de estado obtusas no nos dejan llegar a eso.

**PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES
SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)**

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO): Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:

Subcategoría: Educación financiera: Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Subcategoría: Acceso al financiamiento: Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Depende del tamaño de la plata y del tamaño de los sistemas de gobierno corporativo que pueda tener la empresa internamente, ustedes saben que hay dos tipos de

empresas las medianas y grandes que tienen un sistema de gobierno corporativo interno que les da digamos la confianza tal a los proveedores de financiamiento que les permite tener acceso a crédito a nivel internacional y aquellas pequeñas y algunas medianas que no tienen esa capacidad y no tienen una llegada profesional para poder tener acceso a niveles internacionales de crédito y niveles internacionales que otorgan los bancos peruanos también no? Y que es lo que pasa que hay muchas pequeñas y microempresas que por los problemas de competitividad y de desarrollo interno y de competencia interna desleal no pueden tener sus estados financieros ordenados como lo exige el ordenamiento bancario del Perú y entonces tienen dificultades para acceder a tasas competitivas y sus tasas porque el nivel de riesgo es más alto son más altas y les exigen muchas veces garantías personales y temas que igual hacen que el costo del crédito sea más alto.

La educación financiera es básica porque tienes que hacer lo que llamamos nosotros una buena gimnasia bancaria es decir conocer los términos que tienes que negociar con tu banquero para poder generar una mejor tasa, la información que le tienes que proveer, mientras más capacitado estés la gestión financiera interna de la empresa evidentemente va a poder llegar de una mejor manera pero no basta con eso también es necesario tener un ordenamiento financiero tal que de la seguridad a la entidad financiera que le asegure que el cliente va a poder cumplir con el compromiso porque eso en medida que sea así el riesgo se reduce, a mayor riesgo mayor tasa, eso es super importante

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y
¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Subcategoría: Innovación organizacional: La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y
¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Subcategoría: Innovación de diseño: Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y
¿Por qué?

(Poca influencia, **Mediana influencia** o Mucha influencia)

Ya ustedes saben muy bien que puedes innovar en muchas cosas hasta en gestión se innova ahora. En el diseño hay pocas empresas peruanas que han optado por su propia marca por proponer nuevos diseños a las marcas globales, pero en general nosotros somos tomadores de pedidos y eso significa que muchas veces es el dueño de la marca el que te dice, el que te da tus spaces un libro más grande que la guía telefónica donde están todas las especificaciones que ellos quieren que tú les desarrolles y entonces muchas veces la capacidad de propuesta es muy limitada, pero hay pocas empresas que están tratando de desarrollar sus propias marcas para poder imponer una marca a nivel internacional pero ese es un esfuerzo creo yo debe hacerse de forma conjunta, porque no es lo mismo hacer la campaña de promoción de una marca en Perú que hacer una campaña promocional a una marca a nivel internacional. Ahí tenemos, por ejemplo, Promperú a sugerencia de la Sociedad Nacional de Industrias, entidad en la que trabajo desarrollo la marca Perú Textiles y que se llama Perú Textiles porque se escribe igual en inglés que en español, esa es la razón y además suena bonito porque identifica al Perú con el textil y entonces ya está siendo un trabajo para poder ser posicionamiento de marca internacional eso es importantísimo para poder desarrollar innovación, pero tiene que haber en mi opinión un trabajo conjunto de varias empresa, porque el esfuerzo de posicionar una marca internacional ustedes que son bachilleres, saben que eso es muy importante y el costo de eso es bastante grande entonces ahí tenemos un tema. En el tema de la eficiencia interna por supuesto, como les comentaba al comienzo dado que las formas de compra del mundo cambio después de las grandes crisis las empresas han tenido que ser cada vez más eficientes internamente aplicando diferentes técnicas de ingeniería, por ejemplo, aplicando técnicas de lean manufacturing, herramienta lean que le conocemos, muchos aplican metodologías ágiles

para complementar con el lean, hay algunas empresas que han invertido por ejemplo en temas de sostenibilidad, que son temas importantes, miren yo he estado en Europa capacitándome dos años en Alemania y en Asia y en Corea del Sur, y en los grandes ligas, que yo le llamo, los clientes internacionales primero te piden como estas tú en temas de sostenibilidad, como esta tú en temas de gobierno corporativo, después de eso cuando están asegurados de que estas bien te ven si tu producto es bueno, porque para ellos la calidad es algo inherente a la empresa, porque tú puedes desarrollar calidad aplicando bien tus técnicas de ingeniería, pero en el mundo eso ya ha evolucionado a temas que tienen que ver directamente con sostenibilidad y hay ahí varias empresas exportadoras que están trabajando mucho en desarrollar esto, ya tenemos una empresa que ya tiene su huella hídrica, su huella de carbono, hay en Arequipa una empresa que tiene por ejemplo, una fábrica muy moderna que tiene su energía en base a células fotovoltaicas, para que ustedes lo entiendan fácilmente, ponen paneles solares para generar energía, en Chincha también, y también las empresa saben eso, también saben que si no son sostenibles no van a poder, nosotros en la Sociedad Nacional de Industrial hemos desarrollado un plan de desarrollo para el 2031 para la cadena textil confección que tiene dos objetivos principales, el primero, ser la industria textil más sostenible del mundo, es un gran reto, pero es que no nos queda de otra, porque nosotros jamás vamos a poder competir en los segmentos de valores bajos, entonces nosotros debemos competir en las grandes ligas y el segundo objetivo estratégico es que tenemos que brindar a nuestros trabajadores las mejores condiciones de trabajo posibles, porque el tema de ser sostenible no solamente es cumplir con los temas de medio ambiente sino que hay que cumplir con la ecuación del triple resultado que es ser económicamente rentable, ser amigable al medioambiente y ser socialmente correcto, y

nosotros tenemos que cumplir eso y la empresa formal que representamos lo tiene muy claro. Los procesos, bueno las empresas se han adaptado, están utilizando metodologías de producción híbridas haciendo células de trabajo en grupos, ordenados donde los equipos sanamente compiten entre sí, entonces ya no tienes una línea de producción en serie muy larga, antes entrabas a una fábrica y no llegabas a distinguir el final, se los digo con total seguridad, porque ir a fabricas es mi trabajo, voy a cada rato, veías donde empezaba la línea pero no donde terminabas, eso ya no existe en las fábricas ya trabajan en células donde cada equipo de trabajo tienen los mismos niveles de productividad y eficiencia y entonces producen diferentes tipos de productos en las células al mismo tiempo con lo cual se logra atender el nuevo sistema de pedidos que son pedidos más cortos, producciones más variadas, diferentes productos, diferentes niveles de calidad, diferentes tallas en grupos homogéneos con lo cual se logró ser más eficiente, más productivo y tener este nuevo sistema.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO: Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

Subcategoría: Capacidad de gerencia: Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que la capacidad de gerencia influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Subcategoría: Administración del talento: Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que la administración del talento influye el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Super importante, las fábricas de confecciones, además que los trabajadores vienen con cierto nivel de conocimiento porque tienen SENATI, ciertos institutos que los capacitan, las fábricas antes de que un trabajador se incorpore a la línea de producción, al grupo, al área, los capacitan y la gran mayoría de fábricas tiene sus propias escuelas donde les capacitan con la metodología de trabajo de la empresa, les logran llegar a los niveles de productividad que requieren de eficiencia y el desarrollo de las competencias que requieren para sus trabajadores, es super importante, porque nosotros estamos enfocados en el segmento de precio del tercio mayor para arriba, miren los precios en promedio del mundo vienen así Italia y Perú está bastante debajo de Italia, pero encima de muchos otros, porque nosotros estamos orientados al sector tercio superior del nivel socioeconómico de nuestros productos, por lo tanto tenemos que hacer todo el trabajo posible que sea necesario con nuestros colaboradores para que tengan las competencias y las habilidades que requieren para lograr un producto de buena calidad porque en el mundo ya no hay eso de que te aceptan una cantidad determinada de productos defectuosos, eso ya no existe, si ellos te dicen que necesitan 1000 unidades de tal modelo, esas 100 unidades todas tienen que estar correctas porque además es un problema muy serio para las empresas porque, primero que

las marcas internacionales usan una estrategia de globalización en el ambiente global que se llama, aplican la estrategia internacional, que significa eso, que el Core bussiness del negocio de grandes marcas puede estar en un edificio de la 5ta avenida de Nueva York o en Milán o en Paris o en Japón o en Suiza y de ahí tienen un equipo que tiene buenas computadoras, buenos teléfonos, un excelente diseño pero subcontratan, hacen outsourcing en diferentes partes del mundo, Perú es uno de ellos y de ahí te dicen, sabes que, esa mercadería enviámela, tal pedido a tal tienda por departamento, tal otro a tal cadena y así, por lo tanto las empresas exportadoras no se pueden dar el lujo de enviar productos defectuosos, porque eso perjudica mucho a la marca y puede ser motivo de sanciones a la marca, eso también está desarrollado en el Perú. Imagínate la capacidad de gerencia que tienes que tener para poder manejar eso, la gestión es super importante, imagínate que el cliente te dice, imagínate como es el cliente de complicado, el abastecimiento de una empresa global, el gerente te dice ok te voy a contratar full package, es decir yo te doy el diseño, el número de pedido y tú te encargas de comprar todos los insumos y de enviar el pedido a tal punto, pero te dice las etiquetas tiene que venir de tal proveedor que está en Hong Kong o el logo de la marca tiene que venir de tal proveedor en Centro América, el hilo de coser debe de venir de tal proveedor en China, el spandex debe de venir de tal proveedor en Estados Unidos, tu internamente como Gerente General con todo tu equipo tienes que hacer todo tu planeamiento de producción considerando por ejemplo que las etiquetas son parte importante del proceso y te tiene que llegar justamente cuando va a ser incorporado al proceso porque si no pusiste la etiqueta a tiempo el resto de la confección no la puedes hacer, porque la etiqueta va en la espalda, por lo tanto es una de las primeras

operaciones que tienes que realizar y así tienes que coordinar todo con una capacidad de gestión altísima.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

La facilitación de la producción por parte del estado, el estado no participa más que en recibir sus impuestos, por el impuesto a la renta y el IGV que pagamos las empresas y el impuesto municipal, pero el estado debe ser un facilitador, así como existe en Centro América, en México en otros países a la redonda y el Perú también debería tener un estado que facilite la creación de impuestos adecuadamente remunerados y formales, eso es lo único que pedimos nosotros.

Experto 4: Ricardo Gutiérrez - jefe de Operaciones en Textile Sourcing Company SAC

Buenos días estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto.

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

- a) En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?**

Mas o menos voy a ponerte en contexto para que puedas entender el negocio de la exportación, vamos un poquito más atrás 2004 – 2005, los clientes como se comportaban con nosotros, eran unos clientes masivos donde la unidad de producto, las colocaciones de los productos eran pedidos de un solo estilo, por prenda, cada pedido era más o menos de 2 millones de prendas 800 mil, 900mil, por estilo, cuando digo por estilo me refiero a un

solo tipo de prenda, cuello redondo, cuello V, manga larga, manga corta, pero un solo tipo de prenda de un pedido que tenga pues 800 mil prendas 3 colores, estamos hablando en ese contexto, luego de eso viene la crisis de 2008 – 2009, reventó la burbuja inmobiliaria y arrasó con todo, llegamos a una circunstancia en la que la ola llega al Perú y el cliente cambia, ojo teníamos pedidos de un millón de prendas de un solo estilo en 3 colores, esto se traducían en los lead times, es decir el tiempo desde que se coloca el pedido hasta que se exportaba llegaba a estándares de 120 – 180 días hasta 200 días, todo éramos felices, que paso?, revienta la burbuja, el cliente cambia radicalmente y aparecen nuevos tipos de clientes que ya no exigían 180 días ni 200, si no 45 – 60 días, ya no eran pedidos de un millón si no dos mil, se mantenía el volumen pero ya no representado en un solo estilo, sino en 500 estilos y cada estilo con 3 colores, te imaginas la forma en la que nosotros evolucionamos, como te dije ya no teníamos prendas así de cuello redondo simple, si no eran prendas con mayor valor agregado, por ejemplo manejábamos prendas de 6-7 minutos y cuando llega la nueva ola de los nuevos clientes bajo los lead times reducidos, ya no podíamos no ser flexibles y teníamos que cambiar, el mismo operario sufrió hubo deserciones, despidos, habían operarios que habían nacido siendo basteros y se habían jubilado siendo basteros, imagínate, ahora era mira ya no me hagas basta, ahora hazme cuellos, pégame la manga, cierra al costado, haz el dobladillo, entonces el operario decía yo no puedo para esto y muchas empresas tuvieron que transformar sus operaciones para poder soportar a un cliente que si efectivamente te colocaba una orden con muchos más estilos, en distintos colores, en distintos artes de estampado, eso fue el 2009-2010, ya con la crisis europea que recién se ha podido levantar en el 2014 empezó a recomponerse el consumo mundial, porque te comento esto, porque el consumo mundial a raíz de la primera

crisis, hizo que las exportaciones en el Perú se ralenticen, se cierren fábricas y las que subsistieron se vuelvan más flexibles, nos costó, nos costó a todos, en el año 2014 – 2015, las empresas empezaron a crecer y empezaron a entender que el cliente ya no era el cliente clásico era un cliente mucho más exigente en tiempos de entrega, en diversidad, en calidad y en precio. Fatal para algunos, algunas empresas como el top 10 siempre se mantuvo, pero se ralentizó, el cuadro que tú me enseñas acá forma parte de ese comportamiento, entonces si tu entiendes por ejemplo del 2015 al 2016 hubo una contracción de la demanda mundial en volúmenes de exportación porque los mercados no se sostuvieron y tienes que comparar mucho el crecimiento mundial con este cuadro exportador porque es copia y calca, entonces ahora si tú ves que ahora a partir del 2016 la 2019 hay un crecimiento, mira nosotros crecimos, hay una tendencia positiva, traza una tendencia olvídate del año 2015, a partir del 2016 al 2017, incluyendo del 2016 al 2019 existe una tendencia positiva, con algunas contracciones dadas por un tema interno, nosotros hemos tenido problemas internos en el Perú, problemas que están asociados a la estabilidad política, hemos tenido problemas y esa estabilidad política y económica han afectado el crecimiento de algunas empresas y eso se ha demostrado en este cuadro que me has pasado, exceptuando el año 2020 que ha sido un año fatal para todos, en este momento nosotros estamos en niveles superiores a la prepandemia, superiores en este momento, si tu comparas el rango de las exportaciones de enero a abril del año 2021, lo compraras con enero a abril del 2019 ahora no encontramos de una manera positiva, es una pendiente positiva, porque a pesar de que la pandemia se mantiene forma parte ya del día a día, ya lo hemos superado mentalmente al miedo que le teníamos, entonces este cuadro no es un comportamiento errático, por lo que yo veo en este cuadro es como poco a poco ha ido creciendo la industria, ahora la industria ha crecido

gracias a las fortalezas de los mercados consumidores en este caso EEUU y Europa son los principales destinos, en este caso han aparecido clientes a nivel mundial que se han orientado a la innovación de tejidos, a la innovación de prendas especiales para cierto nicho de mercado que no se han contemplado y sobre todo le han dado fortaleza a las nuevas tendencias mundiales del comportamiento humano, el tema de la igualdad de género, etc., entonces esos nichos de mercado que han atacado estos clientes nuevos que han salido han dado fortaleza al mercado peruano uno de ellos por ejemplo, Lulu Lemon es un cliente interesante, que innova prendas de vestir, tejidos, fibras orientadas a un mercado exigente, nosotros, hace poco me ha llegado el ultimo ranking exportador, nosotros manufacturamos en promedio, este ranking es de enero a abril con respecto al año 2020, el que obviamente ha sido desastroso pero mira el precio promedio por kilo de algodón que nosotros exportamos, la empresa donde nosotros trabajamos, nuestro precio por kilo de algodón a pesar de ser primeros en el ranking exportado de este año, nuestro ratio es 31 dólares por kilo, precio referencial, que significa, usualmente por kilo de algodón entran 4 t-shirt, es decir un prenda simple, de menos valor agregado, son 8 dólares por prenda, pero mira este valor otros 88 dólares por kilo de algodón, sale 22 dólares, ojo para que tengas una idea, acá salían 8 dólares prendas pero valor FOB, eso quiere decir que el cliente lo compra a ese precio, pero el consumidor final no lo compra a ese precio si no a 19, 20 dólares en EEUU, te imaginas una prenda de 22 dólares FOB, los venden cerca a 90, 100 o 120 dólares, son prendas de alto valor agregado que no necesariamente están asociados al helaje de la prenda es decir de repente nosotros tenemos un artículo, un algodón jersey de 30 al 1, un t-shirt de cuello redondo, bonita la prenda, tal cual la vende este cliente, este exportador, pero que sucede de repente no es que solo sea cuello redondo, solamente, de repente la

diferencia es la fibra, hay exportadores dentro de este ranking que hacen investigación y desarrollo a nivel de fibra, desarrollan fibra por ejemplo de algas marinas con algodón pima, hay otros que hacen investigación con fibras de plata, fibras de oro, fibras de cobre son las ultimas en desarrollar, es una infinidad de fibras que se desarrollan con la necesidad de darle exclusividad y calidad al cliente, en otras pablaras mayor valor agregado solamente en la fibra te imaginas que ahora una prenda que estoy usando, con un mayor valor agregado, sumándole el tema de la fibra es interesantísimo, entonces eso hace que el comportamiento de este año sea mejor que los años pre pandemia, porque es una tendencia de consumo, calidad, en fin. Entonces básicamente comencemos con que este cuadro no es un comportamiento errático, es un comportamiento que demuestra una tendencia positiva en el mercado, dado al crecimiento propio del consumidor. Los estas sectorizado a Lima. El porqué de esta curva, ya que se salía de una época turbulenta a nivel mundial y el crecimiento positivo de las exportaciones hacia EE. UU. influyo también de manera positiva la guerra comercial entre EE. UU. y China, por parte de Donald Trump, donde cerro las exportaciones a China por las diferencias en la balanza comercial, esas cosas influyeron. John Byden al momento de asumir el mandato ha seguido con esa tendencia porque obviamente por un tema populista, el reafirma algunas cosas que obviamente le convienen. Si porque el producto chino ya no está catalogado como malo, teníamos nosotros hasta hace 20-15 años, lo catalogábamos como malo, tanto en calidad principalmente, pero ya no podemos decir eso, vienen productos con mayor valor agregado a menor precio, es impresionante el monstruo chino.

En el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

El ingreso per cápita, en el Perú es más o menos cerca de los 7 mil dólares anuales promedio, en China, bueno China es un monstruo, cerca de los 10 mil dólares anuales, per cápita, pero la diferencia China es el alto nivel de automatización que existe en sus industrias, la automatización es uno de los principales factores que influye mucho en la competitividad de una empresa es decir la tecnología en si incide tanto en el nivel de una empresa que hace que sus costos sean mucho más competitivos que sus pares, esta industria, sobre todo el negocio en sí, es un negocio muy agresivo, no puedo tener piedad de mi competencia, bajo esa perspectiva China tiene varias políticas para poder reforzar su propia industria, una de ella es la devaluación de su propia moneda, dos ellos subvencionan a sus exportaciones, es decir al exportador les pagan por exportar, entonces el exportador gana a través del gobierno chino y gana pues obviamente por el producto que se logra colocar en cualquier lugar, es por eso que tu encuentras prendas, bueno se exportan prendas al Perú desde China, a un dólar, 2 dólares FOB, y es cuando te preguntas oye como una prenda puede estar a ese precio, es algo imposible, nosotros nos hemos encontrado con empresas que tienen industria, exportan pero también tienen su mercado retail acá y a nosotros en industria nos decía el mercado retail quiero que me hagas esta prenda pero me tienes que cobrar un dólar, y yo les decía no, no puedo mi precio es dos dólares, y me decían no porque si no llegas al dólar le compro a china, para mi es más rápido y es más

china se demora 35 días en hacerlo desde ahorita, tú te estas demorando 40, entonces que entiendes por eso?, automatización, subvención, devaluación de su moneda y la agresividad con la que China maneja su mercado, China trabaja a nivel diplomático de manera agresiva para lograr invadir los mercados esa es una de las fortalezas que tiene China con respecto a nuestra propia industria que no está bien industrializada, las tecnologías son caras, los niveles de automatización son muy fuertes y obviamente nuestros ingresos per capita son no tan competitivos como lo son por ejemplo Bangladesh, que está cerca a los 2 mil dólares, anuales, entonces te imaginas un peruano que tiene este nivel per cápita contra uno de Bangladesh que tiene este promedio y los niveles bajo los cuales trabaja Bangladesh, hace algunos años hubo una tragedia, donde se desplomo un edificio y ahí se encontraba prendas de unos clientes importantes a nivel mundial, las leyes laborales en el Perú son tan asociadas al bienestar del trabajador que eso no se podría permitir, por lo tanto, se invierte en la seguridad propia del trabajador y en el pago de sus beneficios social, el que está estipulado por ley eso hace que nuestros trabajadores estén en un nivel muy superior en temas remunerativos con respecto a estos países, por ejemplo Vietnam, sus ingresos per cápita ronda por los 2 mil 700 dólares anual, entonces nosotros no tenemos como competir con estos niveles salariales y con niveles de automatización tan grandes y sobre todo de países donde no se respetan los derechos laborales, acá un trabajador en promedio trabaja como mínimo 48 horas semanales hasta 60, un promedio de 8 a 12 horas diarias, en esos países trabajan en jornadas de 16, 18 horas diarias, entonces son puntos que no podemos comparar, los niveles de automatización, los bajos niveles per cápita y bueno pues el poco control de los derechos laborales, eso hace que entre comillas sean más competitivos, definitivamente no lo vería de ese lado, nuestras prendas tienen otras fortalezas, a nosotros

nos siguen comprando, la calidad de las confecciones en el Perú tienen un estándar interesantísimo con respecto a otros países es por eso que acá nosotros producimos en el Perú marcas como GoGos, Lulu Lemon, Michael Korns, acá producimos marcas de nivel internacional top, que no tenemos nada que envidiarle a otros países, nuestras fortalezas van por el algodón pima mezclado con el algodón estadounidense, el cual compramos en gran cantidad, porque nuestro mercado algodonero no abastece al 100% todo lo que consumimos.

PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)

- 1) CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO):** Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:
- a) Subcategoría: Educación financiera: Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Básicamente el problema del exportador es la manera en cómo se financia muchas veces tenemos problemas de flujo, de liquidez, estos problemas de liquidez no necesariamente están asociados a la rentabilidad del producto, ya que tu producto puede

ser muy rentable y el modelo de negocio puede ser exitoso, definitivamente no pierdo pero por un mal manejo interno de las finanzas me puedo quedar sin liquidez, a pesar de que mi producto sea muy rentable por no tener liquidez puedo irme a la quiebra y esto muchas veces va por un soporte de financiamiento y que no esta tan alineado a la forma como te pagan los clientes, hay clientes que te pagan contra entrega y hay otros clientes que te pagan a los 3-4 meses y eso definitivamente te hace soportar un peso muy fuerte, si hablamos a nivel exportador definitivamente un buen administrador de finanzas es determinante para este tipo de cosas, cuando bajamos ya la categoría a mypes que están asociadas a este rubro, si definitivamente una buena educación financiera va a permitir que la empresa subsista y sea exitosa, si no es así definitivamente existen problemas de conocimiento tributario, legales, asociados también a conocimientos de derecho laboral que hacen que una empresa pueda perder rentabilidad, fluidez, flujo, liquidez, etc. Es un matiz de muchas variables que se manejan a nivel financiero para que una empresa pueda ser exitosa, en otras palabras yo creo que la educación financiera influye de manera directa y es determinante en el negocio exportador, si no es así estamos fregados, nosotros, por ejemplo exportamos y también como importadores de materias primas, y si por ejemplo, el exportador que importa materia prima del extranjero no está inscrito o no tiene la certificación OEA pierde competitividad en el mercado, porque mientras tu competencia tiene esta certificación y es más ágil en reaccionar con su cliente que de repente es el mismo que tú quieres ya te gana porque tu estas en aduanas tratando de desaduanar los insumos que requieres para atender a tu cliente pero tu competencia ya te gana, mientras desaduanas el otro ya está exportando.

b) **Subcategoría: Acceso al financiamiento: Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Es muy importante mira, así como nosotros somos una de las principales empresas manufactureras o el rubro manufacturero que tiene mayor cantidad de mano de obra somos los más castigados, ósea tú vas al banco a pedir financiamiento y el banco te pregunta que rubro eres, textil, ummm te miran pero de una manera rara, parece que tuvieras una rama en la cara que la industria textil es una industria muy sensible al comportamiento humano, como es eso, por ejemplo tu estas trabajando ahorita?, si, entiendo que tu consumes ropa, medicamentos , te alimentas, vas a un lugar, consumes, eres una persona que consume, te despiden y tienes un mal día, o un mal año, obviamente te pagan, que es lo primero que dejas de consumir? La gente se orienta a la vestimenta, cuando hay una crisis económica, lo primero que dejan de hacer las personas a nivel mundial es comprar ropa, entonces uno de los rubros asociados al comportamiento, por eso los bancos nos ponen muchas trabas, nos ponen muchos requisitos más que otros rubros, entonces el acceso al financiamiento es importantísimo pero este rubro en si es un rubro bien castigado ahorita por ejemplo en este contexto político, social, ya las entidades que financian a la empresas textiles, están poniendo un poquito más de peros, están diciendo como porque, pero y las empresas quieren invertir ahora quieren ampliar su maquinaria, quieren diversificar y seguir importando, si bien es cierto aquí hay crisis en todos países no, por ejemplo EEUU está

consumiendo entonces está pidiendo más, más y más pero ahora los bancos están más reacios, esperando a ver quién gana, cuál va a ser la nueva política de quien gane, cuál va a ser el nuevo ministro, etc., entonces ese contexto hace que el que te financia te mire con otros ojos y te digo que es importante el acceso al financiamiento. Ahora si bajamos al nivel pyme con mayor razón. El estado peruano como interviene, pues reduciendo tasas de interés o programas de ayuda para que los empresarios se puedan reactivar, por el ejemplo el programa de reactiva Perú fue bueno, salvaron a varias industrias pero no intervienen mucho, interviene pero para consumo propio, no es tan fuerte a nivel exportador, la única manera que regula el estado peruano el acceso a financiamiento de las grandes exportadoras es reduciendo las tasas de interés con los bancos, para que estos puedan acceder a su flujo y estos a su vez puedan dar dinero, pero sin embargo ahorita estamos en esta situación, nuestra política monetaria no está asociada.

2) CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Mira en la innovación en los procesos productivos, el concepto básico de una mejora en la competitividad en una empresa es la implementación de nuevos sistemas, es decir la aplicación de tecnologías, llámese en cualquier fase del proceso productivo en la industria textil, es decir desde el hilado hasta el empaque, he trabajado en diferentes empresas asociadas a l rubro que unas más que otras inciden en tecnología de punta y cuando he vito una empresa trabaja he incide más en tecnología definitivamente baja y genera mejor competitividad con respecto a los otros clientes a nivel nacional e internacional, entonces una mejora en un proceso productivo a nivel tecnológico definitivamente te va a generar una ventaja con respecto a los demás competidores y también está asociado a temas económicos, a temas medio ambientales y a temas de bienestar propio de los trabajadores y obviamente del entorno, ahora las tecnologías se están orientando a la sostenibilidad en tanto como energías renovables, como a la emisión mínima de agentes contaminantes y un agente contaminante no necesariamente estamos hablando de un químico residual al desagüe si no al ruido, iluminación, polvo, dentro y fuera de las propias fábricas, ahorita el ministerio del ambiente está muy atento a los problemas o a las emisiones que pueda generar las industrias en Lima sobre todo, pero sus controles son bien estresantes y me parece muy bien porque hay algunos empresarios que medioambientalmente hablando son muy responsables, llámese como una ventaja competitiva frente al cliente extranjero que requiere y exige eso como un tema de certificación o porque también adicionalmente tienen responsabilidad social, se está aplicando nuevos métodos de lavado, antes yo trabajaba en una empresa donde los niveles de descarga de productos químicos eran impresionantes pero ahora utilizan tecnologías que lo han reducido casi a nada, las emisiones, te controlan tus efluentes de desagüe, el pH y

una serie de parámetros que te disparas de uno de ellos las consecuencias si son un poco difíciles de afrontar, entonces la tecnología te ayuda en un primer momento a elevar tu competitividad, tu productividad y sobre todo tu desempeño en planta y segundo también te está ayudando a reducir las emisiones de agentes contaminantes al medio ambiente., que no necesariamente tiene que ser un producto químico, si no asociado al ruido, luz y polvo.

b) Subcategoría: Innovación organizacional: La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

¿Utilizan softwares o programas (ERP, SAP, etc.) que ayude al intercambio, recopilación y sistematización, etc. de información en todos los niveles de la empresa? Y nos podría mencionar, ¿qué otros programas a parte de los mencionados utilizan?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Las organizaciones y esto asociado principalmente a la parte GDH, la organización en si tiene que entender el comportamiento ya de sus trabajadores y esto se tiene que entender a través del tiempo generacional de tus trabajadores, por una parte, existen diferentes maneras de plantear una organización para que esta pueda ser eficiente y sea flexible ante lo que te comente en un inicio, que es lo que el mercado te exige, antes te dije teníamos clientes que te decían que en medio año les podías entregar un pedido, seríamos

felices si eso se siguiera, pero eso ya no es así, estoy colocando un pedido hoy y necesito que me lo entregues y necesito que me lo entreguen es 15 días, pedidos de 90 mil, 120 mil prendas y obviamente eso no tiene locos, eso te obliga a que tu grupo organizacional sea flexible, para eso se necesita que sean altamente capacitados, que cuenten con competencias y que la organización en si te permita esa flexibilidad. Hay organizaciones verticales, horizontales, mixtas hay organizaciones orientadas en este caso a los resultados, es un mix en este caso de funciones que se tiene, la estructura organizacional incide en el crecimiento de una empresa, para eso se tiene que orientar al bienestar de la persona, reforzar habilidades blandas, etc., para que la empresa pueda ser competitiva, no basta con tener un gerente de operaciones, un gerente general y todos como capataces, ahora las generaciones que trabajan con nosotros a todo nivel son personas hiperconectadas, ya no puedes engañarle a nadie, los trabajadores conocen sus derechos, nosotros trabajamos con personas trabajadas a todo nivel y eso exige que la empresa también esté preparada para soportar eso, el nivel de organización influye. Los ERP, en nuestro caso uno propio, que nos permite ver el flujo de los materiales, los requerimientos productivos, contables y administrativos y obviamente para administrar el recurso humano. Estos programas son sumamente importantes, nosotros ya no podemos trabajar solamente con una hoja de Excel, eso es muy anticuado.

- c) Subcategoría: Innovación de diseño: Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Los clientes a nivel mundial desarrollan sus propios productos, te mandan una prenda y te solicitan que hagas una igualita, pero ya el cliente, no solo te exige eso, sino que también te solicita que tienes para mostrarnos, que me vendes, entonces hay empresas que dicen, yo hago lo que tú me pides, y ellos necesito que tú me enseñes alguna novedad, y esas novedades son de alguna manera están relacionadas a las buenas prácticas de manufactura, a la calidad de producto, al tiempo de respuesta, a la cantidad de valor agregado que le puedes dar al algodón y obviamente algo asociado al mercado, a tu nicho de mercado, esa capacidad de innovación que tienen las empresas y que muy pocas lo hacen le dan ese valor, fíjate en el ranking exportador, la gran mayoría del top 10 realizan algún tipo de innovación sobre el producto y no solamente sobre el producto si no también sobre el proceso, porque se logra el mismo efecto reduciendo costos con otros tipos de procesos, por eso el tema de la innovación para nosotros es determinante, por eso hay áreas propias en las empresas que se llaman áreas de desarrollo e innovación, es decir tenemos un área propia que está asociado íntegramente a la innovación y desarrollan planes y proyectos y que tenemos la obligación de hacerlo o nos ganan la carrera y no a nivel local si no a nivel internacional., esta industria tiene un ritmo muy bonito, nos han estigmatizado con que es un rubro muy fuerte, donde yo trabajo actualmente se innova mucho, se trabaja en el clima laboral, se permite por ejemplo que las personas tengamos vida, nos permiten salir a nuestra hora, no trabajamos los domingos, se le da un espacio al trabajador para que pueda tener

un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, que muchas empresas están orientando mucho a eso, al bienestar mental de sus trabajadores, sobre todo en este contexto. La innovación es importante a todo nivel, por ejemplo GDH está digitalizando toda la información, ya el trabajador no recibe boletas impresas ahora todo es a través del correo electrónico, mira nuestros trabajadores no tiene, pues se le proporciona uno, se les crea uno y en el pasillo de ingreso hay 7-8 tablets donde el trabajador ingresa su código y puede ver su boletas, su CTS, sus vacaciones ya hora se ha adicionado un campo donde puede ver sus fondos de AFP, algo interesante, y te hablo de un operario de costura que ya puede tener acceso a ese tipo de información orientado a la digitalización, la relación con nuestro proveedores, nuestros talleres de costura, antes para que puedan facturar tenían que desarrollar un expediente, el expediente tenía la orden de servicio, la guía de remisión, la factura y por razones de bioseguridad, el papel como agente transmisor se prohibió, ahora factura electrónica, guía electrónica y una liquidación electrónica, es decir la declaración jurada de que yo recibí esto y aquí está la copia de mi guía y todo de manera digital esto lo recibe el área de liquidaciones y puede facturar y el empresario recibe su dinero, nuestros proveedores tiene eso y nuestros clientes nos permiten digitalizar alguna información, lo que nos permite ser más flexibles, la palabra es la flexibilidad asociada a la innovación, eso es importante.

3) CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO: Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

a) Subcategoría: Capacidad de gerencia: Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que la capacidad de gerencia influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Es muy fuerte, sobre todo en esta época ha sido muy complicado, hemos tenido momentos en los que hemos tomado decisiones muy fuertes, muy delicadas y felizmente hemos tenido una capacidad gerencial al nivel que necesitábamos para poder subsistir, es importante tener líderes de buen nivel, debemos de tener un líder que tenga un nivel dentro de los estándares que nos puedan pedir, sobre todo este rubro que es tan competitivo, nosotros creemos que el nivel gerencial se debe de mantener a un nivel dado para que se puedan tomar las decisiones en las distintas áreas, te estoy hablando del GH a nivel administrativo, operaciones, financiero, logístico, se tiene que tomar decisiones muy complicadas y eso definitivamente influye mucho en la capacidad de respuesta hacia el cliente, por ejemplo en la colocación de un pedido, se necesita reaccionar en 45 días de la colocación de un pedido en promedio, a nivel textil desde que se coloca un pedido, se demora un mes en atendernos el proveedor textil, si yo coloco un pedido y tengo 45 días la parte textil se come un mes, entonces me quedan 15 días para manufacturar y eso obviamente es de locos, entonces cual es la capacidad de gestión, por ejemplo de logística, desarrollar alianzas estratégicas con nuestro proveedores para que nosotros tenemos un producto de alta rotación, van avanzando con la producción en crudo, sin color, hasta que llega la orden, y te da un margen de flexibilidad, esa capacidad de gestión te ayuda a tender al cliente, en el tiempo y con la calidad que requiere el cliente.

b) Subcategoría: Administración del talento: Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que la administración del talento influye el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

¿Qué métodos utilizan para reclutar la personal idóneo para su organización?

¿Qué método utilizan para capacitar a su personal?

¿Qué otras técnicas utilizan para retener a su personal?

Tenemos un trabajo bien intenso, a nivel operario tratamos en la medida de lo posible que el operario tenga un muy buen clima laboral, antes no era así, ahora nos orientamos a que el trabajador se sienta bien, se sienta feliz trabajando, se sienta que está dentro de su familia, se les reconoce al mejor trabajador del área a nivel operario y a nivel empleados también, a nivel empleado se desarrollan, se capacitan constantemente al trabajador, no solamente se le capacita se trata en la medida de lo posible encontrar nuevos talentos que puedan desarrollarse como futuros jefes, nosotros desarrollamos programas de desarrollo de juniors, en todas las áreas productivas, tienen un segundo que definitivamente es un junior, no puede ser uno de mi edad, tiene que ser una persona joven que recién haya salido de la universidad o que sea un joven que se esté desarrollando en el ámbito para que en este caso pueda reemplazar a cualquier jefe de cualquier área, entonces se desarrolla el talento, se ayuda al trabajador para que pueda desarrollarse profesionalmente hay

programas de capacitación, de sensibilización y se le da tribuna para que pueda crecer, es importante eso en cualquier industria, hay distintos programas, nosotros acabamos de salir de un programa de capacitación de lean manufacturan, un grupo de jefes y supervisores, y hace poco, antes de eso, varios jefes en temas para ser auditores de calidad. Es intenso y el tiempo es lo que más nos falta.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

Las políticas, en realidad nosotros tenemos ciertas amenazas, uno de ellos es el panorama político social que existe cada año en el Perú, y que ya el exportador se ha acostumbrado pero no es fácil, segundo en este caso la captación del capital humano, se necesita ya niveles de especialización en los operarios que te obligan a enseñar al trabajador a coser, no se puede esperar que venga un costurero experto porque no hay, y porque no hay, porque tu competencia ya se lo llevo, tenemos que luchar, son 4 empresas exportadoras grandes y nos quitamos a la gente, como no se puede llegar a ese nivel, que se hace se forma, en Lima es similar, es más complicado ya que el milenial no busca trabajar en una empresa, quiere estudiar, desarrollarse profesionalmente y trabajar en esta industria, buscan más el rubro de servicios, muy complicado, eso es un gran problema para esta industria sin

embargo se compensa con la innovación tecnológica usando automatización tecnológica compensando esa deficiencia que se tiene, otro tema, no creo que sea una amenaza pero si un factor importante la presión laboral, la presión tributaria, que hace que algunas empresas no se ordenen bien, si no tienes un buen orden financiero, administrativo, tributario, definitivamente no vas a poder y eso sumado a una presión tributaria laboralista, como que el empresario debe preocuparse más en esos aspectos que en atender pues, flexible, rápido al cliente, entonces esto hace que el entorno sea poco dinámico, te tengas que capacitar constantemente, tengas la actitud de querer comerte el mundo y eso obviamente cuesta, no solamente dinero, sino tiempo, dedicación, mucho esfuerzo, son temas muy importantes que se manejan día a día.

Experto 5: Ysabel Segura – Gerente Central de Exportaciones en ADEX

Buenos días estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto.

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?

En lo que es en la industria general en manufactura, estamos muy concentrados en Lima. La producción Lima o la zona de Ica, donde hay algunas plantas de confecciones grandes que se han trasladado. Tenemos una fuerte producción algodonera y lo que son las líneas que utilizan la alpaca, lo producen en Lima, Arequipa, un poco en Cusco y Puno, eso es para la exportación. Entonces, están bastante segmentadas las zonas productivas.

Y si vemos la estadística total, en realidad la mayor exportación son temas de algodón, después lana y algo crece lo que son producción y exportación de fibras sintéticas, que se denominan hechas por el hombre. Están teniendo también una tendencia de crecimiento y probablemente lo han visto del entorno internacional.

Efectivamente hay muchos factores que han motivado una disminución del crecimiento o la tendencia que tenía este sector exportador. Uno de ellos es la pérdida de competitividad del sector en general, por una serie de factores que no necesariamente va con la empresa, pero yo sí puedo decirte que hay dos temas. Uno son los factores internos de las empresas y otro son los factores exógenos que han influido en la competitividad de estas, como que pueda ubicarse en determinados segmentos comerciales.

El comercio internacional, tiene diversos focos o líneas de trabajo. Una de ellas que influyó mucho en el cambio vertiginoso de las compras fue la moda del fast-fashion que era una moda de ocho o diez colecciones al año de prendas que se usaban una o dos veces y luego se desechaban. Este factor tuvo un peso muy grande en el tipo de prendas que se demandaban. Perú por sus factores de costos en mano de obra, adquisición de su materia prima o nuestras fibras, no es un país que pueda tener precios básicos o bajos para prendas que sean de menor contenido de algodón o de un algodón de menor calidad por el uso de fibras sintéticas que son más baratas. Entonces, como país en general y eso es obviamente el reflejo de las empresas, no pueden ir a competir al mercado internacional donde el grueso es el tema de precios.

El factor calidad es uno importante, pero no necesariamente, el gran comprador está dispuesto a pagar más por este tema. Depende del cliente, de la marca, del estrato en el cual trabaja. Ahí, por ejemplo, hay muchas aristas que demanda una fibra diferente que puedan de alguna

manera estar conscientes que eso tiene otro precio, entonces, ese factor del fast-fashion también influyó en la pérdida de espacio del comercio internacional.

Hoy está apareciendo y eso lo pueden ver un poco más en la línea alpaquera lo que son clientes conscientes que buscan historia, mayor sostenibilidad en los artículos y que buscan países o empresas proveedoras que tengan buenas prácticas de trabajo y laborales. Y eso no necesariamente refleja que podrás incrementar tus precios o vas a poder trasladarlos por implementar todas estas acciones. Además, esto significa un nivel de inversión para la empresa. Entonces, es un tema de ir encontrando los espacios y ver de qué manera esos aspectos se pueden ir optimizando. Eso empezó en Europa, hace varios años, mientras que en Estados Unidos recién está empezando una tendencia a no solamente comprar por precio sino también a que haya una compra de un artículo más sostenible. De cara a eso, el Perú es una alternativa interesante porque nuestras fibras son más durables, así como la calidad de esta. Hay componentes de historia y variables no económicas que van a ayudar a que podamos darle ese adicional servicio para ubicar a aquellos clientes que estén en otro segmento de mercado y no solamente vayan por el tema del precio.

Entonces, ahí ha habido un factor fuerte además de los temas internos de un costo alto de materia prima del manejo también, de los sobrecostos laborales, también influyen en el precio.

En el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

Una de las cosas que te puedo comentar es el tema del tipo de productos que se comercializan, los segmentos a los cuales vamos, aun nos falta hacer también más inteligencia comercial, un mayor aspecto de promoción comercial para identificar y promover aquellas empresas que todavía no compran en Perú, tiene que haber las dos cosas, el desarrollo de las propuestas y productos, pero tiene que haber también la parte de la promoción comercial y ahí tiene que estar de la mano con el estado, a través de las oficinas comerciales o de la propia cancillería. Entonces, ahí sentimos que a nosotros nos falta trabajar y desarrollar, de manera que seamos más visibles con los contadores internacionales.

PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO): Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:

- a) **Subcategoría: Educación financiera: Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

- b) **Subcategoría: Acceso al financiamiento: Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Sí, definitivamente esta variable es totalmente correcta, el aspecto financiero es vital en un sector en el que tienes que invertir mucho en desarrollo de muestras. Aquí es un sector en el cual hay un proceso de creatividad e inversión, en el que no necesariamente tienes la seguridad de que va a ser aceptado por el cliente. Recordemos además que hay otro factor, el Perú no necesariamente vende sus diseños, la data que ustedes están mirando es sobre la base del diseño principalmente. Hay una data de hace aproximadamente dos años, en el cual menciona que el 97% o 98% de lo que el Perú exportada era de la marca sobre el diseño del cliente.

Entonces, cuando hablo de este aspecto de la inversión es porque igual hay que desarrollar muestras. El diseño que manda el cliente tiene que estar sujeto al desarrollo de un producto, en la cual, la muestra tiene las características que el cliente está requiriendo, esta tiene que viajar hasta el cliente, porque todavía no hay este sistema de aprobación en línea o virtual. Hay algunos procesos que se están dando en otros países y algunas marcas están entrando a este tema, pero por lo pronto, eso se aprueba por el cliente. Este revisa, el color, la talla, la posición de los botones, el gramaje, el peso, etc. Esa muestra regresa para hacerse las correcciones, tiene que volver a elaborarse una muestra hasta que el cliente apruebe. Por consiguiente, hay un proceso de inversión en el cual ese desarrollo tiene que verse reflejado al final en la cadena del precio. Entonces, eso significa que debes tener

recursos económicos para pagar proveedores. Si no es una empresa integrada tienes que pagar la tela, la mano de obra, por lo cual debes tener alternativas de financiamiento para poder primero hacer este desarrollo. Para cuando llegue el pedido, es igual. Debes tener tu flujo para que puedas comprar tus insumos, como el hilado, tela, etc. Además, de pagar a un personal semanalmente por el proceso y no necesariamente el pago de tu pedido, algunas veces sí se financian con un adelanto que les permite hacer cierto pago a tus proveedores y muchas veces el pago viene después de sesenta días de haber entregado la mercadería. Por ello, tiene que haber un proceso de financiamiento para ir pagando las acreencias que vienen como producto del desarrollo.

En el caso peruano, este sector siempre ha sido mirado de reojo por la banca porque es muy exigente, además de sus altos costos operativos y mientras menos poder de negociación tenga la empresa te sale mucho más caro el costo. Tiene que mirar sobre la base de la oferta que tiene acá y que tiene que pagar una tasa del 14% frente a otros países que solo pagan el 5%. Entonces, ahí ya tienes un costo mayor que hace también que los precios sean mayores, es por ello, que en la parte de los costos tenemos problemas y el acceso también. Porque también la banca nacional no tiene muchas líneas promocionales y las que puede haber no están difundidas o apoyadas de una manera agresiva o estratégica para soportar sobre todo a las pequeñas y medianas empresas que incursionan en el comercio exterior.

Por ello, esto sí ha sido un factor crítico para las empresas en el tema de ser rentables y que tengan los recursos para poder financiar sus operaciones y, la otra, que tengan continuidad para que puedan hacer estos procesos de inversión en materias primas, mayores desarrollos de productos, en generar propuestas. Si bien ocurre que generalmente es el cliente quien envía la muestra, también, hay una tendencia a hacer propuestas porque el cliente también quiere recibir cosas diferentes. Entonces, lo que se empezó a emplear hace cuatro años fue un fuerte desarrollo textil, es decir, como no somos baratos se comenzó a trabajar telas más sofisticadas, con mayores acabados y mayores características, para no trabajar polos en fibras de jerséis, cosas más de fantasía. Entonces, ahí hay un segmento interesante que también el cliente lo mira como diferente y eso también es una buena puesta.

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

b) Subcategoría: Innovación organizacional: La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

En cuanto a organización y producción, es un factor crítico porque una mala organización en la planta te puede generar que incurras en tiempos mayores a los que se debería incurrir, de repente, el operario no tiene a la mano los avíos que necesita para colocar, dándoles un ejemplo grueso. Sino está técnicamente con un sistema que tengan a la mano los implementos que necesitan, así como que la ruta esté apropiadamente definida o que no se empiece bien, por ejemplo, el pegado de la etiqueta es lo primero que se tiene que hacer antes de cocer las mangas. Entonces, si esa parte técnica no se tiene bien desarrollada, vienen los reprocesos como desarmar y corregir, eso son tiempos y son costos. Por ello, los procesos productivos dan un adecuado balance entre tiempo y permite un seguimiento en la producción, para ello tiene que haber la capacitación al operario para que adquiera rapidez o velocidad y así no fallar en la parte técnica. Por ello considero que ambos son factores muy importantes.

Actualmente, esta es una industria muy intensiva en mano de obra y es un factor importante dentro del costo. Hay unas tendencias que están buscando sistematizar o automatizar algunos productos que ya se están dando en algunos ítems, en donde, están entrando robots o máquinas que están reemplazando la mano de obra y bueno, eso también es una parte de la búsqueda de optimizar costos, de ser menos costosos. Entonces, eso es parte de la tendencia nueva que se está dando, recordemos que a nivel comercial que hoy el consumidor ya no es uno que demande tantos artículos por lo mismo que estamos viviendo en esta situación. Y, además, que ha habido cierto des aceleramiento del consumo, entonces, eso significa que la producción ya no va a poder ser de grandes lotes como antes, por lo tanto, se tiene que achicar, por ello, se debe ser más flexible y eso significa, menos gente, menos tiempos, procesos más pequeños y cortos porque hay que cambiar modelos, ya no se puede hacer una gran cantidad de un modelo como antes, por eso mismo, son procesos que se deben ir ajustando en los procesos productivos. Los tamaños o pedidos son más chicos, siempre existe la presión de precio porque es natural, al final el cliente siempre quiere tener la mayor parte del margen y va a presionar al proveedor para que sea él quien tenga que sacrificar el precio.

Y en la parte organizacional, definitivamente, tiene que haber un orden, una visión, una misión, un trato al recurso humano, saber quiénes son las personas que dirigen las diversas líneas, ya sea en la parte de producción o en la parte de logística. Entonces, si todo está claro en el manual de operaciones y si se tienen las etapas cubiertas y, además, se sabe quién es el responsable de cada cosa, además, con procesos productivos y eficientes los cuales van a ayudar al final de cada etapa. En el caso de este sector, ocurre que en las

empresas pequeñas son muchos emprendedores, pero poco técnicos, entonces, a veces se emocionan y empiezan rápido y quieren ya exportar, pero no están debidamente organizados y, ahí hay una debilidad grande que hay que trabajar.

c) Subcategoría: Innovación de diseño: Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

La innovación en el diseño para las exportaciones yo lo vería en un nivel menor a la innovación organizacional y el de procesos productivos, por el hecho del actual esquema que tenemos de comercialización o venta, el cual básicamente respondemos al diseño del cliente. O sea, sí es importante pero no tendría el mismo peso, no lo pondría en el mismo nivel que las otras dos variables.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO: Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

a) Subcategoría: Capacidad de gerencia: Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que la capacidad de gerencia influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

- b) Subcategoría: Administración del talento: Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.**

¿Considera usted que la administración del talento influye el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

En ambos casos tiene bastante influencia, cuando tienes el talento humano claro con objetivos claros, con una misión organizada y con una percepción de lo que es el servicio al cliente, vas a tener mejores resultados. Cuando no estás consciente de que depara la exportación, vas a tener que una mística de respuesta en el momento y de credibilidad y de ofrecer lo que realmente puedes ofrecer y de aceptar lo que realmente puedes aceptar, eso es complicado. Entonces, ahí viene el aspecto de una preparación, una seriedad y de la experiencia, eso es parte de la persona encargada de la gerencia, la cual debe seguir de cerca a los colaboradores y tener los mismos objetivos.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia

importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

Mencioné que la gran mayoría son factores críticos, excepto la innovación de diseño. Ahora en cuanto a otras variables, les diría los factores exógenos, son los que nos hacen ser un país de costos diferentes y de mayores precios, cómo se comercializa afuera, porque eso también te va a influir. Porque puedes tener el interés, pero si ese cliente compra a ocho dólares y nuestra prenda llega a diez, no hay mucho que hacer. Entonces, esa identificación, ese trabajo de poder acceder a otras fuentes y a otros tipos de clientes es una parte importante que se debe desarrollar.

Algunos factores exógenos pueden ser el aprovisionamiento del algodón, a veces el costo del hilado de la alpaca es carísimo, entonces, la prenda sale cara porque desde la materia prima ya tienes un precio alto, por ello, considero que es un factor que se debe observar.

PREGUNTAS ADICIONALES

Hemos tenido otras entrevistas en las cuales mencionan que el sector de prendas de vestir es muy castigado por los bancos, es decir, es muy difícil conseguir el financiamiento porque lo ven de mucho riesgo, entonces, le ponen muchas dificultades. Y con respecto a las fibras también, nos han comentado sobre las mezclas de fibras con plata, de oro, incluso con algas. ¿Qué nos puede comentar de eso?

Sí, de algas, cobre, hay desarrollos actualmente también de combinaciones con plástico reciclado. Ahí digamos hay tendencias de ir a la economía circular.

Eso está ligado con lo sostenible, ¿cierto?

Así es, eso se destapó más con la pandemia y ahora eso es una obligación. Por ejemplo, actualmente, en Europa, hay un programa que se está gestando que se denomina “Pacto Verde Europeo”, el cual tiene como objetivo que todo sea verde, en el sentido que emitan menos polución y desechos, mayor protección del medio ambiente, no un consumismo extremo sino una reutilización de los diversos factores económicos. Y dentro de ellos, uno de los sectores que va a tener una principal dedicación es el de prendas de vestir y textil. Por lo mismo, hay mucho uso de temas químicos, utilización de agua en el tema de tinturado, entonces, está siendo mirado. Por ello, van a haber muchas reglamentaciones y normativas que vienen con fuerza pues es una necesidad, que todo se traslade a ese tema. Tenemos afortunadamente empresas que están trabajando inclusive con huella de carbono, con acceso a energía renovable. Entonces, hay que motivar que muchos más trabajen en esa línea, hay empresas chicas inclusive que están utilizando las mermas de sus hilados y están generando otro tipo de artículos con estas.

Y en su opinión, este tema de sostenibilidad, ¿usted cree que beneficie mucho al Perú? Ya que nosotros no podemos competir en precios, pero sí podemos competir en calidad. Porque nos han dicho en muchas empresas peruanas que tenemos una calidad excelente, así como que el personal peruano tiene una capacidad de aprendizaje de desarrollo de productos muy bueno. Entonces, ¿cree que las empresas medianas y grandes puedan llegar a esa capacidad?

Yo creo que sí, es un tema de decisión de aquella empresa que siga apostando por el sector, lo esté aplicando o lo va a aplicar en sus diversos procesos. Yo veo con mucho gusto que cada vez más compañías se van incorporando a ese tema. Empresas que a veces no lo veían, sino como una

cosa muy etérea y ahora se están dando cuenta que al final también tiene resultados económicos porque optimizan el agua. Aquellas plantas que tienen tintorerías van a reutilizar y han creado algunos canales para reprocesar esa agua. También, hay algunas lagunas para el procesamiento de agua, obviamente en una empresa grande. Y en una empresa chica observo, aun no en mucha escala, pero está surgiendo un tema de cooperación entre ellas, en el sentido de que uno tiene unos insumos, hilados y si el otro lo necesita, el primero le puede proveer. Ello, hará que le abarate el costo de desarrollar el producto a la empresa que está comprando porque por los tamaños que tiene la parte inicial de la cadena, los hilanderos, los tejedores, ellos también necesitan trabajar con cierta cantidad para desarrollar un color. Para una pequeña empresa, mandar a desarrollar un color es terrible porque significa, por ejemplo, necesitan solo tres kilos, pero para teñirlo en una empresa necesitan como mínimo seis kilos, entonces, se ve obligada a comprar estos kilos demás. Entonces, sí ocurre este aspecto de cooperación y alguien tiene justo ese color de tela que necesita y tiene los tres kilos, no tiene que comprar el adicional. Porque ha pasado que muchas empresas en anteriores oportunidades se han quedado con stock de productos que han comprado demás y eso también está cambiando. Esto también es una parte de los problemas de organización, de productividad, del manejo de sus stocks, que han tenido algunas empresas, mayormente las medianas.

Experto 6: Igor Rojas – Asesor de la Gerencia General de Promperú

Buenos días estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto, además, debido a su condición de salud se harán estas de manera conjunta.

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?

Además, en el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

Nosotros tenemos dos categorías de empresa de confecciones en Perú aquellas que se concentran en exportación y que no tienen mercado local como foco y otras empresas que son duales que tiene presencia en el mercado local e internacional, Topi Top por ejemplo es una empresa exportadora dual, porque también tiene un modelo de negocio hacia el mercado local el cual tiene dos tipos de negocio ¿no?, las empresas exportadoras que están en el ranking tienen una característica de ser llámese, tenemos una administración que es el paquete completo, que es maquila entre comillas, nosotros producimos a marca globales en el extranjero y aquellas empresas que están en el mercado local tienen marca propia en el retail peruano, entonces son dos modelos de negocio que tienen que ver con las variables que has mencionado porque son totalmente distintas, el negocio de marca propia es totalmente distinto al de maquila la estadística de exportación principalmente la hacen empresas que hacen full package o maquila siendo EEUU el principal mercado de destino, cuando tú tienes un modelo de negocio full package tu estructura de costos, el comprador compra con otros clústeres textiles en el mundo es decir el comprador sabe cuánto cuesta la mano de obra en China, El Salvador, Guatemala y en el Perú, comienza a tener variables por costo para determinar a quién le coloca el pedido entonces la empresa tiene que competir frontalmente en estructura de costos con este tipo de empresas, la ventaja que tiene Perú hacia el mercado americano una llegada mucho más rápida de lo que tiene Asia, ahí tenemos un punto a favor, también tenemos el hecho de que tenemos una estructura de producción de calidad, nuestro producto tiene un acabado, porque la mano de obra peruana es mucho mejor que la centroamericana, nuestra portafolio de productos se basa en el tejido de punto, somos en el mercado americano como productores de ese tipo de tela, todo el tejido que se estira, todo lo que

es rígido es tejido plano, en el Perú, y eso lo define el tema de tejido, las maquinas circulares, en el Perú la única empresa que tiene tejido plano es Creditex que hace camisas de ahí todos son de punto, esa categoría de producto, al momento de hacer análisis con Asia otros países, deben de sacar la categoría, pero lo cierto es que nosotros tenemos cierto posicionamiento en el mercado norteamericano y la otra característica que nosotros tenemos como ventaja es la del algodón peruano que puede ser Tangüis o Pima que tiene una calidad que nos diferencia, nosotros en el mercado norteamericano estamos en el segmento más exclusivo, no necesariamente en un modelo de negocio de una imprenta barata de 4-5 dólares, nosotros tenemos un precio promedio de 8-11 dólares, esto asegura una categoría donde las marcas que hacen producción en el Perú, están en un segmento donde el cliente busca calidad si es cierto que algunas empresas peruanas han llegado a tener la posibilidad de producirle a Walmart o cadenas de tienda masivas pero eso es un producto en el cual se use algodón pima , estas son las ventajas que tiene el Perú, pero sin embargo compite con empresas de Asia como China, Bangladesh, Vietnam, donde la estructura de costos es más baja, cuando existen crisis en el mercado como lo que ha sucedido en el mercado de EEUU, obviamente el comprador global comienza a buscar productos más baratos con la calidad que ellos quisieran tener pero a veces el Handy Kraft de calidad también pesa y eso es idóneo para colocar productos hacia Perú, cuando tú vas a EEUU y vas a los outlets vas a encontrar que vendemos mucho a Lacoste. Lacoste lo hacen en todo el mundo, nunca vas a encontrar un producto Lacoste hecho en Perú ahí, principalmente lo venden en la tienda, por eso es por lo que algunos compradores deciden derivar la producción acá por la calidad de producto, sin embargo, el negocio tiene que seguir y buscan colocar la producción también en Asia

PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO): Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:

- a) **Subcategoría: Educación financiera: Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

- b) **Subcategoría: Acceso al financiamiento: Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Si tú no tienes una buena gestión tu empresa no puedes tener una capacidad financiera, el capital a través de bancos se cae y si tienes una buena gestión puedes conseguir el capital de los bancos. El capital financiero pesa mucho dentro del negocio de exportación porque normalmente el comprador te pide 60-90 días y la característica es que no se está trabajando

carta de crédito, cuando tienes un cliente de tiempo te negocia, la gestión para trabajar sin carta de crédito tratando de tener otros mecanismos financieros lo hace el capital humano, un jefe de producción una buena logística es fundamental, dentro de las tres variables que tú me mencionas, viene a ser el capital humano, un gerente, buenos colaboradores y un buen clima laboral pesa mucho dentro del éxito de la empresa.

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador?

Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

b) Subcategoría: Innovación organizacional: La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador?

Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

c) Subcategoría: Innovación de diseño: Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

Muy importante, pero si no hay una gestión de alguien, no lo vas a encontrar en otra empresa, si ves el modelo de negocio de Textiles del Valle vas a encontrar eso, si pueden tener la oportunidad de entrevistar al gerente, van a encontrar a ese líder empresarial que incorpora todas las variables que ustedes mencionan, él ve que la tendencia de la sostenibilidad. Él está buscando que la empresa “Textil del Valle” sea la primera con sellos de sostenibilidad en el negocio, puede tener tu parque de máquinas con toda la innovación tecnológica, pero si no tienes una buena gestión, alguien que mire a futuro, que vea las tendencias, todo se vuelve obsoleto, la innovación es fundamental y es ponerte un pie adelante en el mercado, pero quien olfatea esto es la gestión, el capital humano.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO: Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

a) Subcategoría: Capacidad de gerencia: Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que la capacidad de gerencia influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

b) Subcategoría: Administración del talento: Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que la administración del talento influye el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Como mencioné todas las categorías son importantes y sobre todo la del capital humano, ya que son quienes ayudan a lograr los objetivos del negocio a través de realizar los procesos productivos, el financiamiento o inversión para proyectos ya sean de innovación, pero lo más resaltante es que debe ser gestionado por alguien quien los guíe para lograr esas metas.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

Yo creo que es el tema de desarrollo de producto que tiene que ver con el tema de innovación, pero es un tema de atención al cliente, les cuento una anécdota, tuve la oportunidad de estar en el corte inglés en el área de compras y los españoles me decían que en la década de los

80 había una empresa que se llama San Cristóbal, ya no existe, y yo tenía a esta gente que cada 15 días recibía al logístico, al vendedor para preguntarme como iban las ventas, un tema de atención al cliente, ese enfoque hacia el cliente, hacia sus necesidades, que el cliente sea parte de tu estructura empresarial es importante, hay mucha gente que actualmente compra y vende, despacha y de ahí se olvida y recién toca la puerta en la siguiente campaña, eso no puede ser tienes que verlo si vendió o no vendió, porque no vendió, si vendió cuales fueron sus productos esa es una variable que tiene que ver con capital humano, tener un enfoque hacia el cliente, es una variable que se debería de evaluar, yo la pondría dentro de gestión del capital humano con enfoque al cliente.

Experto 7: Jaquelin Olaza – Especialista en Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos productivos - PRODUCE

Buenos días estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Debido al poco tiempo con el que contaba la entrevistada, se pasaron a las preguntas sobre de las tres variables.

PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO): Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:

- a) **Subcategoría: Educación financiera: Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Creo que la capacidad financiera es muy importante en las empresas, de todas maneras, influye y es un factor fuerte en las empresas exportadoras, sobre todo. Porque digamos aquí viene el tema del capital de trabajo o la inversión que ellas tengan que hacer para infraestructura o acceder a otros mercados importantes, así como que tengan que asistir a ferias internacionales porque es precisamente estas asistencias a ferias o ruedas de negocio donde las empresas se ponen en contacto con nuevos clientes. Entonces, en todo eso, el tema financiero resulta muy importante, por ello, el Ministerio de la Producción ha sacado nuevas herramientas financieras y también se brinda capacitación a las empresas para informar sobre el uso de estas.

Aquí viene el tema de la educación financiera, sé que también otras instituciones como COFIDE (La Corporación Financiera del Desarrollo) o la Banca privada de alguna forma también brindan alguna instrucción en herramientas financieras a las empresas, pero sí definitivamente es muy influyente para que fortalezcan en sí a las empresas en tema de exportación.

b) Subcategoría: Acceso al financiamiento: Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Lo que pasa es que esto sucede en general con las pymes, es un poco difícil su acceso al sistema financiero y las que acceden como las medianas y grandes, los intereses son sumamente altos. Entonces, eso es lo que hace bajar la competitividad a las empresas, por ello precisamente es que están las nuevas herramientas financieras donde por lo cual se está pretendiendo y viendo que sea con mayor periodo de gracia o con un posible menor interés y así apoyarlas. Pero sí, es difícil su acceso al sistema financiero, esto ocurre porque la banca pide muchos requisitos y por lo general, las que se encuentran sobre endeudadas por una constante inversión o porque es parte de la vida de una empresa al tener que contraer esas deudas para salir adelante.

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador?

Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

b) Subcategoría: Innovación organizacional: La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la

introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador?

Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

c) Subcategoría: Innovación de diseño: Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué? (Poca influencia, **Mediana influencia** o Mucha influencia)

Me parece que el tema de la innovación es muy importante en las empresas porque innovar les va a permitir definitivamente ser más competitivas y mejorar la productividad, la calidad de sus productos e ingresar a nuevos mercados. Porque innovar lo pueden hacer en productos y procesos y es importante que innoven en ambos, en los procesos productivos en sí y en el área de desarrollo de producto porque eso les va a permitir mantenerse en el mercado. Entonces, el tema de la innovación tiene que enfocarlo a parte de otros como la tendencia del color, las texturas y las mezclas que se vienen usando, también que sean productos sostenibles y también que tengan el tema de inclusión social. Entonces, todos estos aspectos suman hoy en día que se tiene que ver que la empresa tiene que estar trabajando con innovación, no solo innovación productiva, sino en la innovación ambiental y social. Y todo ello, va a sumar para que la empresa sea más reconocida por los mercados.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO: Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

a) **Subcategoría: Capacidad de gerencia: Capacidad adquirida por la experiencia previa.**

¿Considera usted que la capacidad de gerencia influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

La capacidad de gerencia definitivamente influye mucho en el desempeño exportador porque el gerente que es líder de la empresa es el que tiene que estar bastante preparado porque es el que va a llevar de la mano a su empresa. Entonces, de él va a depender hacia qué mercados la empresa va a empezar o comercializar porque es el gerente quien define o da las pautas para ver un tema de una planificación y, en ese tema tiene que haber una estrategia que vaya a adoptar la empresa, y para eso se ven los mercados, en este el empresario define si está preparado para salir a mercados internacionales. Por todo ello, es que debe tener la preparación y capacidad del gerente para ver a qué nivel de mercado va a ingresar y aquí viene su capacidad gerencial, administrativa, en comercio, en marketing, en producción, en manejo de los recursos humanos o del personal. Entonces, hay muchas aristas que el gerente debe conocer para llevar adelante a una empresa y convertirla en una exportadora competitiva. Porque también puede ser que muchos empresarios tengan una capacidad gerencial intuitiva y a los mejor no llegaron a prepararse como otros que tuvieron maestrías en gerencias de proyectos empresariales, pero hay otros que son

grandes y por intuición empezaron a exportar, pero eso también tiene su límite, pero a veces no logran un mayor avance porque les falta mayor capacidad gerencial, entonces, llegan a un tope, por ello tienen que prepararse más para lograr encaminarse y avanzar mucho más en el mercado exportador.

b) Subcategoría: Administración del talento: Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que la administración del talento influye el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

En el sector textil por lo general tenemos el personal operario, el de mando medio y en gerencia. Y en el personal operario, por lo general, aprenden de lo que han visto sobre cómo pueden manejar una máquina o ciertos accesorios, pero muchas veces no han tenido la preparación o estudios adecuados para decir el funcionamiento de una máquina, entonces, es un aprendizaje empírico. Por ello, se requiere que el personal operario también se capacite porque si el empresario está enfocándose en ingresar a un mercado exportador, tiene que haber una línea de calidad porque dependiendo de cómo maneje ese operario o el aprendizaje que tenga va a dar un buen producto, sobre todo, durante el proceso del cumplimiento de normas técnicas que tiene que ir cumpliendo los productos va a exportar. Porque el cliente le va a pedir que aplique ciertas técnicas o certificaciones.

En el personal de mando medio como un supervisor de calidad o de línea de producción, también requiere y es necesario ser capacitado. En el sector, muchas veces la gran mayoría es un aprendizaje de lo que han visto; fueron operarios y fueron tan buenos que ascendieron, pero por lo que vieron es lo que aplican, entonces, si son buenos de tal forma, pueden ser mucho mejores si es que son capacitados.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

La capacidad financiera, la innovación y el capital humano son necesarios. Pero también hay otros que veo que no lo han revisado como el tema de calidad. Las empresas tienen que aplicar normas técnicas en sus productos y tienen que buscar certificaciones postulando para obtenerlo en sus productos y procesos. Porque hoy en día el mercado internacional exige de certificaciones, entonces, creo que el Perú, es uno de los países que tiene menos ISO, nos lleva la delantera Colombia, Uruguay, Brasil y Argentina.

En cuanto a sistemas de gestión, deben tener una ruta de mejora continua, un tema de calidad, cosas simples aplicado a unas 5S 's. A veces, entramos a una empresa de confecciones y

es un desorden total, entonces, solo aplicando 5S 's o un Kaizen podrían ir mejorando las buenas prácticas de manufactura y dentro de ella, conocer las normas técnicas que maneja INACAL y posteriormente, tratar de postular a certificaciones. Porque cuando las empresas van a las ferias, también, el cliente les pide certificaciones como la ISO 9001 y muchas empresas peruanas no la tienen, entonces, ahí van perdiendo clientes para la exportación. Otra cosa también es su capacidad de producción, he visto empresas que han ido a ferias y de pronto les hacen un pedido grande y no pueden atender porque es demasiado pedido para la capacidad que tienen. Ahí también, puede estar el tema de la asociatividad, porque las empresas podrían trabajar de forma asociativa y formar consorcios, cooperativas o juntarse con otras empresas para poder atender a un cliente que les pide grandes cantidades de producción.

PREGUNTAS ADICIONALES

Y ¿qué nos puede comentar acerca de la sostenibilidad de las empresas peruanas? ¿Cree que podamos ser capaces de llegar a ese nivel de sostenibilidad que nos requieren las grandes firmas?

Digamos que, para llegar a ese nivel, la empresa necesita tener mucha capacitación y la asesoría técnica. Hay mucho por trabajar todavía y nos encontramos muy rezagados como país en ese aspecto, y aquí hay que trabajar también a nivel nacional en todas las regiones porque ver las empresas del sector textil de la región de Lima es diferente a ver las de otras provincias como Puno, son realidades diferentes. Entonces, hay diferentes aspectos, capacitaciones y asesorías técnicas que necesitan las empresas y también, para que lleguen al tema de una innovación que les permita ingresar a nuevos mercados es a parte de esa asesoría, es lo que tendrán que invertir en la infraestructura porque el tema de la tecnología va de la mano de la innovación, el tema de la calidad

es igual. Por ello, si bien la empresa para que pueda acceder a nuevos mercados tiene que innovar mucho también tiene que ver el tema de la innovación en sus productos, procesos, hasta en sus sistemas de controles como los softwares que manejan, en su personal mismo que tiene que ser capacitado, pero todos estos aspectos todavía como país tenemos que mejorar bastante y muchos años de trabajo.

- Transcripción de las entrevistas a empresas

Entrevista 1: Sigrid Rivas - Gerente Comercial

Empresa: Topi Top

Buenos días, estimada Sigrid,

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto.

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?

Los tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, Canadá y La Unión Europea principalmente. También el haber logrado adaptarnos a poder producir prendas de mayor valor agregado que tienen diferenciación con relación a las de Asia y Centro América.

En el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

En simples palabras, Porque nuestra mano de obra siempre ha sido cara en relación con los países que indicas y por lo tanto el precio de nuestros productos resulta para empresas de volumen poco accesibles.

PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA

¿Qué entiende usted por capacidad financiera?

Que capacidad tiene la empresa para responder ante los costos fijos que tiene que afrontar de forma permanente y que capacidad tiene la empresa para afrontar picos en la demanda o alguna innovación o alguna incorporación de clientes nuevos.

a) Subcategoría: Educación financiera

¿Qué entiende usted por educación financiera?

El conocimiento suficiente que debes de tener para lidiar con todas las variables que están relacionadas con el negocio, ósea, si estoy hablando de exportaciones, conocimiento de lo que es una carta de crédito, que otras formas de pago tengo para ofrecer a los clientes, como hago para lidiar con los bancos para que me den mayores créditos, como proyecto mis ventas, utilidades, para poder proyectarme a costos también y adquirir deudas, ese tipo de variables.

¿Considera usted que esta variable ha intervenido en su desempeño exportador? ¿Por qué?

Si definitivamente, nosotros y no solo es válido para el área financiera si no para todas las áreas de la empresa tratamos de contar con los mejores talentos del mercado y que sea gente fuerte en su tema para que pueda lidiar con su tema.

b) Subcategoría: Acceso al financiamiento

¿Qué entiende usted por acceso al financiamiento?

Que, si necesito, si tengo algún problema o déficit pueda ir al banco y puedan darme algún préstamo y para eso necesito presentarle al banco sustento de que la empresa va a poder responder.

¿Considera usted que esta variable ha intervenido en su desempeño exportador? ¿Por qué?

Si definitivamente, principalmente en la actualidad, donde hemos tenido estos temas de ayuda del gobierno por el COVID, donde hemos recibido un préstamo importante

del reactiva Perú y también otros financiamientos que recibimos de los propios clientes, que cuando ven una necesidad de crecimiento y nosotros no las podemos afrontar somos tan buenos partners que ellos nos facilitan muchas veces los créditos como si fueran un banco nuestro para que nosotros podamos operar. No con todos, con los clientes más importantes. ¿Que necesitas me dicen, necesitas comprar hilo?, cuanto necesitas, yo te doy todo lo que necesites para comprar el hilo, necesitas pagar tu nómina y no tienes yo te doy la plata para pagarlo.

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN

¿Qué entiende usted por innovación?

Yo creo que, en un negocio, el que no está permanentemente innovando va a morir en algún momento, el mundo cambia, las variables cambian, los parámetros y siempre tenemos que estar con lo último que ha salido no solo en el Perú sino en el mundo para poder afrontar los retos que se nos empieza a presentar en el día a día. Ahora por ejemplo con el COVID todo el tema digital entonces hemos tenido que ponernos bastante a medida con todo este tema digital para poder afrontar las necesidades diarias de los clientes y a nivel de producto definitivamente, nosotros viajamos mucho a ferias internacionales para poder tener mucha base para la innovación.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos

¿Aplica usted la innovación en sus procesos productivos? ¿Cuáles?

Si definitivamente aplicamos a todos los procesos productivos, primero porque queremos ser cada vez más eficientes entonces buscamos la tecnología, la maquinaria que

nos permita ser menos costosos, más eficientes a nivel de costos y lo otro es algo que va de la mano con la sostenibilidad, estamos migrando a todo lo que es sostenible y todos los procesos que nos ayuden a ello los estamos evaluando y tomando.

Entrevistador: Claro es una tendencia que está desde el 2019

b) Subcategoría: Innovación organizacional

¿Qué sistema se utiliza entre las áreas para el flujo de la información?

Utilizamos SAP y también tenemos un ERP que también nos ayuda con ciertos procesos.

c) Subcategoría: Innovación de diseño

¿Qué tipo de innovación utilizan para la innovación de diseño de sus productos?

Tenemos un área de diseño e innovación de prendas y tenemos un área de desarrollo de telas entonces nosotros viajamos como te contaba a ferias internacionales y traemos las últimas tendencias y las coordinamos con estas dos áreas que te comento la de diseño de telas y diseño de prendas, les decimos mira ahora está viniendo la tendencia de una estructura rugosa, por ejemplo, de una tela, necesitamos que nos presentes telas de este gramaje porque se viene el verano o la colección de invierno o necesito este de otro gramaje o necesito tela con esta caída, necesito telas con ciertos colores o ciertos acabados, como por ejemplo telas suaves, telas con performance que tengan antimicrobial, que tengan protección UV, productos sostenibles y vamos coordinando y vamos sacando prendas y colecciones para los clientes.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO

¿Qué entiende usted por capital humano?

Yo creo que es el capital más valioso que tiene la empresa, es lo que te va a ayudar a sacar la empresa adelante, debes tener gente muy capacitada, gente que le guste trabajar en equipo y gente muy confiable.

a) Subcategoría: Capacidad de gerencia

¿Considera usted que la capacidad de gerencia es relevante para el desempeño exportador? ¿Por qué?

Si definitivamente, tú debes tener mucha experiencia para poder dirigir un área y la experiencia no se basa solo en la parte técnica, del conocimiento técnico, si no en el manejo del personal, el trabajo en equipo, en la llegada que puedas tener con los clientes, en la llegada que puedas tener con tus pares al interior de la organización y a 360°, para arriba, para abajo y para los costados, yo creo que es muy importante la experiencia de la gerencia.

b) Subcategoría: Administración del talento

¿Considera usted que la administración del talento es relevante para el desempeño exportador? ¿Por qué?

Sí creo que es bien relevante, porque en la medida de que este talento se sienta motivado te va a poder dar mejores resultados, una persona que solamente le asignas un trabajo y que se mantiene todo el tiempo haciendo lo mismo en verdad no se va a sentir

motivado, siempre hay que motivarlo con cursos, cambiándolo o agregando algunas tareas nuevas, dándole mayores responsabilidades y coacheándolo en todo momento en que cosa puede mejorar para lograr mejores resultados y siempre de la mejor manera posible, no llamando la atención si no de manera constructiva.

¿De qué forma conservan el talento humano en la organización?

Primero tratamos de que se mantengan la mayor cantidad de años posible con nosotros y creo que lo hemos logrado, nosotros tenemos gente, y te lo digo con toda sinceridad que a veces por circunstancias de la vida los tenemos que despedir y no se quieren ir por ningún motivo, aunque sea me pide, bájame de puesto o págame menos, pero no se quieren ir, porque son camiseta, ósea les gusta la empresa y eso tiene un precio, se les ha tratado bien todo este tiempo, tienen unos sueldos acorde con el mercado y tratamos de ser un poquito por encima incluso del mercado, pero más que por el tema sueldo es un tema de organización, ósea es una organización bastante completa la que tenemos que tiene todo un tema de recursos humanos donde siempre se le va a capacitar a esta persona, siempre está aprendiendo cosas nuevas, siempre está lidiando con diferentes áreas, conociendo de nuevos temas, aprendiendo con otros, haciendo sinergia de grupos y un buen trabajo en equipo.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el

desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

Por el lado de capacidad financiera, creo que siempre hay que tener opciones, manejar opciones para poder tener continuidad con los clientes, definitivamente partir por estudiarlos bien financieramente hablando, ósea yo no capto ningún cliente que no lo he estudiado financieramente, no solamente comercial si no financieramente también, entonces tengo alianzas estratégicas con empresas como por ejemplo: que nos proporciona informes financieros de las empresas que nosotros necesitamos para ver qué tan buena solidez tienen en el mercado los clientes con los que estamos teniendo algún tipo de acercamiento, también los verificamos no solo en ese aspecto si no también en ese aspecto de seguridad, no solo que tenga dinero sino de donde proviene, si este dinero es de fuentes confiables o de la corrupción o del narcotráfico o cosas así.

Para gestión de innovación, yo creo que el tema sostenibilidad es una variable fundamental en todo lo que es innovación, a nivel procesos, a través de producto, nosotros ahora tenemos clientes que nos piden, por ejemplo, quiero que para el 2025 el 30% de mi producción sea sostenible, entonces si yo quiero seguir con ese cliente entonces necesito innovar con productos sostenibles, entonces profundizamos mucho esa parte , trabajamos mucho en búsqueda de materiales, a nivel mundial cruzamos esa información con los TLCs

que manejamos con diferentes mercados y en función a eso elegimos el material más apropiado para el desarrollo de telas y prendas.

En cuanto a capital humano, quizás, podríamos mejorar un poco en capacitación, siempre cuando más capacitado este la persona mejores resultados va a dar, pero como te digo si lo hacemos, pero siempre puede ser mejor y desde ese punto de vista capacitación podría ser algo en lo que podríamos profundizar un poquito más.

Entrevista 2: Giordanna Saba – Dueña y Gerente General

Empresa: GioTextil

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Debido al poco tiempo con el que contaba la entrevistada, se pasaron a las preguntas sobre de las tres variables.

**PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES
SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)**

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA

¿Qué entiende usted por capacidad financiera?

La capacidad financiera es qué tan sólida y rentable es la empresa. Qué tanto acceso puede tener a las distintas opciones que te ofrece el mercado, como banco y proveedores. Eso es lo que yo entiendo por capacidad financiera.

a) Subcategoría: Educación financiera

¿Qué entiende usted por educación financiera?

Es la disciplina financiera de la empresa.

Qué nivel de metodología emplean para evaluar los proyectos, para analizar los gastos, para establecer presupuestos, la estructura de costos, toda la cultura financiera. El estudio que hace la empresa sobre su cultura financiera.

¿Considera usted que esta variable ha intervenido en su desempeño exportador? ¿Por qué?

Sí, por supuesto. Para cualquier crecimiento, tienes que analizar la inversión. Ya sea de máquinas, de capital de trabajo, todo debe tener un sustento. Y una de las cosas más importante para mí es el flujo de caja de la empresa; las cuentas por cobrar y pagar tienen que ir de la mano para que la empresa tenga sostenibilidad. Porque el negocio puede ser muy bueno, pero si das mucho crédito y te ahogan las cuentas por pagar, ahí hay un quiebre.

b) Subcategoría: Acceso al financiamiento

¿Qué entiende usted por acceso al financiamiento?

Es el acceso para obtener un crédito a través de las diferentes opciones que tienes. No solo tienes el financiamiento de bancos, hay financiamiento de SAFIS (Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión), empresas que dan Leasing y tienes financiamiento de tus proveedores. Y en mi caso, tengo financiamiento de los proveedores de tela, de hilado, de servicio de estampado y confección, ese es el crédito que yo busco.

¿Considera usted que esta variable ha intervenido en su desempeño exportador? ¿Por qué?

Sí, por supuesto. Porque yo busco crecer de una manera sostenible y el cliente afuera te pide crédito. Entonces, para tu poder darle crédito necesitas ya sea una inyección de capital de trabajo o necesitas sostenerte y/o apoyarte de alguna manera de tus proveedores pidiéndoles créditos a ellos también, entonces, todo va de la mano.

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN

¿Qué entiende usted por innovación?

Para mí innovación, la primera palabra que se me viene a la cabeza es creación. Es el resultado de pensar cómo hacer las cosas mejor y anticiparte al mercado.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos

¿Aplica usted la innovación en sus procesos productivos? ¿Cuáles?

Sí, en realidad, constantemente por toda la rapidez del trabajo, tengo que estar viendo dos cosas, uno, si quiero seguir creciendo y dos, el negocio textil en el que estoy es muy rápido. Los pedidos de tiempo que te dan para producir son muy cortos. Entonces, constantemente tienes que ver qué herramientas usas para poder lograr esa rapidez en la producción, en mi caso. Entonces, lo que yo hago es conversar mucho con mis trabajadores y uso plataformas para que todos estén integrados. Es un drive simple donde se actualiza el estatus de las órdenes y en qué estado está el programa. Y con eso, todos pueden tener una información clara de cómo va en el trabajo.

b) Subcategoría: Innovación organizacional

¿Qué sistema se utiliza entre las áreas para el flujo de la información?

Bueno, como te decía, una de las cosas que uso es esta plataforma, donde hacemos el update del estatus de las órdenes. Otra que he implementado y como uso muchos servicios, les he dado un celular con una buena cámara, sobre todo a los jefes de producción y ellos toman fotos cuando están en los servicios para que todos estén alineados con las aprobaciones. Y en realidad, lo que uso mucho es el WhatsApp, hay distintos grupos o equipos en los que ni siquiera estoy yo porque, por ejemplo, yo tengo un grupo de corte, de producción, uno de pagos y ahí voy agregando a las distintas personas indicadas para ese grupo. Y hay unos grupos en los que ellos internamente sé que han formado sus propios grupos, que es el de estampado y de confección.

c) Subcategoría: Innovación de diseño

¿Qué tipo de innovación utilizan para la innovación de diseño de sus productos?

Bueno, yo constantemente estoy buscando nuevas prácticas y técnicas de estampado, de lavados. Todo lo que sea moda y tendencia.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO

¿Qué entiende usted por capital humano?

Capital Humano es mi equipo. Son las personas que integran el equipo y cuáles son sus capacidades.

a) Subcategoría: Capacidad de gerencia

¿Considera usted que la capacidad de gerencia es relevante para el desempeño exportador? ¿Por qué?

Bueno, definitivamente hay que tener capacidad de liderazgo para integrar al equipo. Es muy importante que el equipo esté en constante comunicación y mantenerla. La comunicación es muy importante porque hay muchas formas de comunicar las cosas, ya que si alguna vez hay un desentendido. Porque el trabajo en producción es bastante estresante porque siempre estás con el tiempo en contra y es mucha gente involucrada para que algo salga bien. Entonces, tiene que haber bastante comunicación y mantener la motivación de los trabajadores.

b) Subcategoría: Administración del talento

¿Considera usted que la administración del talento es relevante para el desempeño exportador? ¿Por qué?

Sí, definitivamente las personas tienen diferentes habilidades y capacidades. No todos reaccionan igual, hay personas que reaccionan muy rápido para resolver problemas y hay personas que son un poco más pausadas y manejan mucho mejor el estrés. Entonces, tiene que haber una integración del equipo y tienes que saber dónde poner a cada persona y también es muy importante escucharlos, porque, por ejemplo, en mi caso, debo tener cuidado con las personas que resuelven los problemas, si es una persona que se estresa muy rápido, se bloquea y no va a poder actuar correctamente. Entonces, para ese tipo de trabajo,

es bueno tener a personas que sean más tranquilas, que toleren el estrés y que sean rápidas para resolver problemas.

¿De qué forma conservan el talento humano en la organización?

En realidad, lo que yo busco es darles capacitaciones de liderazgo, que ellos tengan charlas de gestión de personal. De alguna manera trato de que tengan esta formación adicional y complementaria. La verdad es que esto los motiva bastante, les da otra visión y los renueva.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

Sí considero que estas tres variables son importantes para explicar el desempeño exportador. En cuanto a otras, para capacidad financiera, bueno, de todas maneras, tienes que analizar tus resultados o utilidad anuales. El resultado de la operación año a año para poder ver si la empresa es rentable y si conviene invertir. También, en mi caso analizo todos los gastos por proveedores porque tal vez me conviene comprarme una máquina de estampado en vez de que me sigan haciendo servicio y ese tipo de cosas voy evaluando. En cuanto a gestión de innovación, como te decía, moda y tendencia porque tienes que estar buscando constantemente las modas. Qué

colores están usando, cual es la tendencia, los brillos y todo lo que tenga que ver con la moda. Y para capital humano, definitivamente tiene que haber el nivel de educación y la capacitación. Hay varios de mis trabajadores que les he ayudado para que estudien y porque me parece muy importante que quieran salir adelante, entonces necesitan estudiar, sobre todo carreras técnicas para que puedan mejorar como profesionales.

Agradecemos mucho su apoyo y el tiempo brindado estimado (a).

Entrevista 3: Jennifer Gavidia Abregu – Asistencia de Comercio Exterior

Empresa: HIALPESA

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Debido al poco tiempo con el que contaba la entrevistada, se pasaron a las preguntas sobre de las tres variables.

**PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES
SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)**

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA

¿Qué entiende usted por capacidad financiera?

Entiendo que es la capacidad de las empresas de poder solventar sus costos y gastos, y al mismo tiempo invertir dentro de un periodo de tiempo.

a) **Subcategoría: Educación financiera:** Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.

¿Qué entiende usted por educación financiera?

La capacidad y comprensión de las empresas de poder gestionar sus ingresos y egresos efectiva y eficazmente.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador?

Y ¿Por qué? (Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

De acuerdo con mi experiencia, considero que tal variable si ha contribuido al flujo de exportación ya que para poder exportar se tienen que llevar a cabo muchos procesos, desde producción, gestión, y demás para obtener un producto final con el cual se pueda trabajar; por ende, si no existe una buena gestión financiera no se podría adquirir insumos, maquinarias, pagar planilla, etc.

Además, muchas áreas trabajan con proveedores a los cuales se les paga inmediatamente y otros a través de las líneas de crédito. En mi caso, se trabaja con Agentes de carga, de aduanas, Courier transportes terrestres, etc. con los cuales se cuenta con línea de crédito.

b) **Subcategoría: Acceso al financiamiento:** Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué? (Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

Sí ha intervenido, la empresa obtiene a través de distintos medios acceso al financiamiento para pagar Impuestos de Importaciones, Agentes para Exportación y terceros que ayuden en la cadena logística.

Por ejemplo; cuando se importa contenedores de algodón se facilita el crédito a través de letras financiadas por las agencias de aduanas que importan los productos.

Otra forma de la que se obtiene financiamiento es a través de las líneas de crédito que se tiene con casi todos los proveedores frecuentes con los que se trabaja.

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) **Subcategoría: Innovación de procesos productivos:** La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué? (Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

No necesariamente, podemos innovar en ciertos procesos internos que no incluyen a más personal, o podemos mejorar nuestra forma de trabajo, pero al ser una empresa mediana grande innovar procesos es más complicado porque se requieren de autorizaciones de superiores para cualquier modificación de alguna cadena o flujo.

Desde otro punto de vista, no se aplica innovación ya que: Yo coordino importaciones por Courier, ciertas exportaciones y eventualmente el Drawback, por lo que en tales casos ya existen procesos definidos e indicados por los clientes.

Las mejoras que se puedan implementar son aplicadas por los mismos clientes; en algunos casos a través de las páginas de agentes de carga para poder realizar reservas aéreas o marítimas de forma más efectiva.

- b) Subcategoría: Innovación organizacional:** La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué? (Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

Sí, muchas empresas grandes usan el SAP y sistemas derivados que se les adapta, otras usan un ERP usado a nivel micro y que también se adaptan a las necesidades de cada empresa.

¿Utilizan softwares o programas (ERP, SAP, etc.) que ayude al intercambio, recopilación y sistematización, etc. de información en todos los niveles de la empresa? Y nos podría mencionar, ¿qué otros programas a parte de los mencionados utilizan?

En el caso de Hialpesa, el sistema operativo es un ERP que lo llaman Gestión de pedidos o Gestión de datos, y que ha sido adaptado a las distintas áreas mejorando cada acceso a información, por los mismos jefes de área a través de los años y en conjunto con el área de Sistemas/TIC.

- a. **Subcategoría: Innovación de diseño:** Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué? (Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

No podría indicar, en mi área no se trabaja.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO: Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

- a) **Subcategoría: Capacidad de gerencia:** Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que la capacidad de gerencia influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué? (Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

Sí, considero que es muy importante ya que en el área de comercio exterior por más que se planifique, y se coordinen procesos, fechas, y demás actividades con anticipación, en muchos casos a mayor cantidad de carga se crean contingencias, y en muchas ocasiones la decisión final de despachos o importaciones no la toma el mismo empleado, si no el Jefe o Gerencia, ya que se ven involucrados los intereses de la misma empresa.

- b) **Subcategoría: Administración del talento:** Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que la administración del talento influye el desempeño exportador? Y ¿Por qué? (Poca influencia, **Mediana influencia** o Mucha influencia)

No necesariamente. En ciertas ocasiones la administración del talento no influye mucho, ya que si el empleado es de por si responsable y maneja su área de forma adecuada logra con éxito embarcaciones, especialmente si tiene mucha experiencia y conoce a los clientes.

Además, es necesario tomar en cuenta que nadie es indispensable.

¿Qué métodos utilizan para reclutar la personal idóneo para su organización?

En el caso de Hialpesa no hay muchos intensivos hacia los obreros y empleados.

¿Qué método utilizan para capacitar a su personal? Y ¿Qué otras técnicas utilizan para retener a su personal?

Una de ellas es la alimentación cubierta a un 50%, y otro elemento podría ser el hecho de que en alguna nueva contratación para algún puesto vacante primero hacen una elección interna, antes de solicitar empleados externamente. Además, otra forma es el buen clima laboral y el trato de los distintos jefes que ayuda a que el personal se sienta tranquilo y pueda desempeñar sus funciones sin mucha incomodidad.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

Sí son las más importantes. Otras variables pueden ser, liquidez, porque es fundamental para que las empresas puedan seguir cumpliendo con sus actividades. También, tecnología, porque en cada empresa es importante minimizar gastos o tiempos a través de máquinas más eficientes.

Entrevista 4: Fernando Badiola – Gerente Comercial

Empresa: Southern Textile Network

Buenas noches estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto.

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?

Para esto hay que hacer un poco de historia, cuando empezó la industria exportadora en el Perú, la oferta se podía resumir en productos de relativamente alta calidad a precios relativamente bajos, competitivos y era una oferta concentrada en productos basados en algodón como fibra

principal. Esto duró todos los noventa y buena parte de la primera década del 2000 hubo un impulso adicional en la industria, cuando se consolidaron acuerdos comerciales con varios de los mercados más grande de consumo, empezando por el de Estados Unidos, con el que teníamos una preferencia arancelaria también anterior pero no definitiva; siempre pendiente de actualizaciones y renovaciones dependientes de las voluntades de los congresos americanos. Entonces, cuando los acuerdos comerciales tomaron cuerpo hacia este nuevo ciclo, hubo una maximización de la oferta y capacidades llevadas a límite en la industria en el Perú. Al mismo tiempo lo que empezó a ocurrir es que el algodón dejó de ser la fibra única y la más valorada. Las fibras sintéticas siguieron siendo desarrolladas en el mundo y prendas de vestir fabricadas en sobre todo microfibra de poliéster, entre otros, pero sobre todo de poliéster, y fueron poco a poco dominando la oferta de Perú porque aquí no era una materia prima disponible. Entonces, después del 2010 ha habido varios procesos interesantes que se han combinado y han generado algo de actos en las exportaciones. Primero, materias primas de algodón y algodón pima dejaron de ser las preferidas, si bien se mantuvieron como muy importantes, eso no se quita, pero dejaron de ser las preferidas en los grandes mercados o las únicas preferidas. En segundo lugar, aparecieron focos de oferta en el mundo de una calidad suficiente y buenos precios, surgió Vietnam y se desarrolló, Centro América siguió creciendo. Surgieron algunos nuevos competidores inéditos como India, Bangladesh. China, por supuesto, seguía desarrollándose y adquiriendo mucho más tamaño y sofisticación. Entonces, la competencia externa hizo que Perú, que era el país preferido por el mejor algodón como uno de los mejores, al no ser el algodón, la única fibra interesante, empieza a verse impactado en las preferencias de los clientes. Eso como factor externo.

Como factor interno, recordarás cómo ha sido la evolución de los costos de mano de obra en Perú, en los últimos veinte y veinticinco años. El costo de la mano de obra, sobre todo en los sueldos definidos por el estado y los gobiernos denominado como el sueldo mínimo y una parte importante de los componentes en la estructura de costos de las prendas exportadas es la mano de obra. Entonces, Perú empezó a dejar de ser menos barato, en una fila de algodón pima y una fila de algodones muy finos que seguían siendo apreciados, pero ya no como la fibra única preferida, sino como una de las buenas fibras preferidas.

Hay una razón más, en este tiempo, después del 2010, ha sido creciente los cambios sucesivos de los patrones de demanda de servicio de parte de los clientes. Pedidos más pequeños con muchos más modelos, cambios efectuados a última hora, es decir, las empresas nos hemos visto sometidas a una presión muy grande para mejorar nuestra adaptabilidad a los requerimientos intangibles que rodean a una prenda. Porque al final, una prenda de vestir o la camisa, es la misma de hace veinte años, pero ahora te lo piden más rápido con algunas definiciones pendientes hasta última hora. Por ejemplo, el color, los botones, los bordados que vas a aplicar se va definiendo sobre la marcha, entonces el nivel de flexibilidad que necesitan las empresas para atender al cliente con semejantes demandas de servicios y pretensiones de flexibilidad es muy grande. Muchas empresas no cambiaron su modelo rígido de atención con el cual habían nacido en los noventa, no lo cambiaron o lo hicieron muy tarde y algunas murieron en el camino y generaron también una reducción por no hacer un cambio importante en los paradigmas de atención al cliente. La rigidez en la atención como decirle a un cliente que diez mil prendas no podías fabricarle en menos de noventa días, era la forma en que se trabajaba antes, empresas en donde la adaptabilidad del cliente era total. Esa transición fue dolorosa y como te dije hubo muertos y heridos. También hubo

cambios generacionales de por medio, donde ciertas generaciones que habían llevado la dirección de un buen grupo de empresas iban dejando espacio a generaciones más jóvenes con capacidades de adaptación mayor. Todo eso ocurrió también y sigue ocurriendo, pero fue una pequeña crisis que duró varios años alrededor de los años que ustedes están evaluando.

En resumen, factores externos, focos de nueva competencia que surgieron sobre todo en Asia y en Centroamérica que se desarrollaron, y los problemas iniciales de mala calidad, lo superaron y empezaron a adquirir niveles decentes de calidad. Y en el plan interno, tuvimos incremento gradual de los costos de mano de obra y una oferta que seguía concentrada solamente en algodón.

En el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

Uno es que no es tan cierto que tengamos una gran variedad ni ventajas a nivel de insumos porque más de la mitad del algodón que se consume en el Perú y de hecho del que se termina exportando convertido a prendas de vestir, es importada. Y según las estadísticas de ADEX, de lo que Perú exporta todavía una buena parte es algodón, yo diría que unas tres cuartas partes de las prendas que se exportan tiene el algodón como fibra principal, quizás no única fibra, pero sí la principal. ¿Por qué el algodón es importado? Porque dejó de ser un cultivo competitivo en el Perú hace varios años, vino ocurriendo gradualmente y eso ha hecho que la mayor parte del algodón se tenga que importar. Es cierto que el importar algodón está facilitado por una oferta muy estable y

confiable de Estados Unidos y precios relativamente competitivos, no es un problema logístico ni sanitario ni comercial, entonces, no es verdad que el Perú tenga una base de abastecimiento de insumos importantes, porque no lo tiene por el lado de fibras naturales. Por el lado de fibras artificiales tenemos una muy pequeña oferta de fibras de poliéster en Perú que está explotada en su máximo y las fibras exóticas que son apreciadas, pero en nichos muy pequeños, entonces, con eso no hacen un volumen en una industria exportadora relevante en términos de tamaño, aunque sí en términos de valor unitario.

Entonces, ese es un primer factor, las disponibilidades de materia prima, en segundo lugar, no tenemos una oferta de mano de obra calificada, siempre ha sido una carencia, pero ya ha sido un hábito el tener escuelas internas donde los aprendices son capacitados durante varios meses a costo de la empresa y ese costo nos quita competitividad en una cierta medida.

El tercer factor, además de no tener mano de obra calificada, el interés de potenciales trabajadores en la industria textil ha ido reduciéndose ante las múltiples alternativas de empleo ofrecidas por el mercado. El Perú, ha acumulado muchos años de crecimiento y existió una explosión de otros negocios, servicios y también, industrias como la agroindustria. Pero muchas actividades de servicio y comerciales empezaron a demandar personas jóvenes con poca experiencia incluso y con algunas condiciones de horario y de trabajo que le resultaron más interesantes o cómodas. Por ejemplo, en Chíncha, donde nosotros tenemos una de nuestras plantas, solíamos reclutar a jóvenes para ser capacitados y entrenados por nosotros con mucha facilidad y teníamos que descartarlos. Poníamos un anuncio en algunos de los medios y teníamos doscientas personas al día siguiente en la puerta de la empresa. Diez años después, tenemos que buscarlos en sus casas y tocarles las puertas para interesarlos. ¿Por qué? Porque trabajan en supermercados, en

un cine, en una ferretería o como mozos en un chifa. Entonces, el crecimiento económico y lo que trajo con ello, la actividad comercial e industrial de servicios incrementada también, compitió con la industria textil y de confecciones haciendo más complicado aún el abastecimiento de mano de obra para incorporarlos.

PARTE 2: ENTREVISTA (SOBRE LAS CATEGORIAS/VARIABLES SOBRE EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN)

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO): Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:

- a) **Subcategoría: Educación financiera:** Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, **Mediana influencia** o Mucha influencia)

Yo diría que, de mediana a baja influencia, debido a que, si bien hemos pasado por periodos complicados donde los agentes financieros restringieron el flujo de créditos o endurecieron las condiciones para acceder a ellos, esto ha sido en los años malos. Por supuesto, en la crisis que hubo al final de 2008 y 2009, y en algunos años de mucha política. Pero en general, la oferta de productos financieros para apoyar a exportadores con créditos preembarque, post-embarque, factoring o aseguramientos de cobranzas. Hay muchos

productos que con el tiempo han ido surgiendo y tendría alguien que ser muy ignorante para que no pueda sacar provecho de ellas, por supuesto, hablando de las empresas medianas y grandes.

Entonces, yo diría que educación financiera muy básica sería suficiente, eso por el lado de las fuentes de financiamiento. Pero hacia el lado interior de la empresa, es decir, para las lecturas correctas de los costos y las lecturas correctas de las rentabilidades por producto y por proceso. Conocemos muchas historias de muchas empresas cercanas a nosotros y conocidas en el medio que han sufrido mucho por arrastrar errores conceptuales graves que llevaron a decisiones incorrectas de mantener todavía ciertos procesos operativos o de mantener la oferta de cierta línea de producto porque no se hicieron una separación correcta de las finanzas o porque los análisis de rentabilidad por producto/cliente/región, estuvieron bastante mal hechas. Entonces, hay empresas que ya no existen y a las cuales nunca les faltó financiamiento, pero tuvieron una pésima lectura de sus costos y sus rentabilidades internas. En este último, en el aspecto interno, definitivamente, hay mucho por aprender todavía y como es de alta complejidad este negocio hay riesgo de error muy frecuente, así que por este aspecto sí considero que es de la máxima importancia.

- b) **Subcategoría: Acceso al financiamiento:** Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Existe una oferta de productos financieros para empresas que son mínimamente saludables, por supuesto, la que están muy apalancadas, tienen una gestión que muestran unas deficiencias como tener fluctuaciones muy altas de las ventas por pérdida de clientes y tardar en ajustar su tamaño, arrojan pérdidas de períodos prolongados, entonces, para ellas el acceso es más limitado y más costos con los productos que pueden obtener. No diría que es un problema de la fuente del financiamiento sino del perfil de la empresa que califica mal o no califica para acceder a ellas, así que por ese lado sí considero que hay mucha influencia.

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Tiene mucha influencia porque la competencia extranjera es creciente y los costos internos también, entonces, solo para hablar uno de ellos. El costo más importante de la estructura que es el de la mano de obra directa cuyo costo unitario en veinte años se ha triplicado tiene que ser compensado con alguna reducción en el índice de uso de esa mano de obra, entiéndase, automatización. Entonces, desde el punto de vista tecnológico, es fundamental mantenerse al tanto de las ofertas comerciales de productos innovadores, de tecnologías que ahorren el consumo de recursos de mano de obra, de materiales, etc. Es

fundamental, todos los hemos hecho en diferente medida, los que no lo hayan hecho, ya no existen. No solo trabaja costos, sino también a las necesidades cambiantes del mercado.

- b) **Subcategoría: Innovación organizacional:** La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

La demanda y la forma en la que esta es expresada cambia con mucha frecuencia. Cambia porque los mercados a los cuales atendemos también están encontrando cada vez formas y canales diferentes para llegar a los consumidores. Están encontrando formas de medir el desempeño de esos canales con herramientas que antes no existían. Entonces, son operadores en los mercados que cada vez saben mejor por qué un canal funciona, por qué otro canal funciona menos o por qué un producto vende mejor que otro. También, están aprendiendo a reaccionar con esa información, el por qué dicha información es muy rica y de un uso muy tentador y si tienes acceso a ello, seguramente vas a querer hacer algo al respecto para corregir deficiencias en determinado canal o para simplemente dejar de abastecer un color que no se vende. Todo eso impacta hacia atrás en la cadena de los fabricantes que estamos recibiendo más y más modificaciones, a veces erráticas o soluciones no muy bien pensadas ni diseñadas por parte de los clientes a los cuales atendemos, a veces sí y tenemos que acompañarlos en esa revisión permanente de los procesos de atención, productivos, logísticos. Eso supone el trabajo colaborativo y eso

supone una capacidad de entendimiento de los procesos, más allá de nuestras fronteras. Tenemos que entender cómo funciona los procesos de nuestros clientes y de los clientes de nuestros clientes, así como de sus consumidores para tener capacidad de diseño de soluciones junto con ellos. No funciona estar sentados esperando instrucciones de los clientes sobre cómo es la forma de hacer algo porque pueden ser bastante malos en el diseño de una cierta idea, conociendo lo poco, entonces en lugar de recibir instrucciones o de dar una lista de soluciones, el trabajo colaborativo cada vez es más importante, eso supone como decía, capacidad de análisis y diseño de procesos en el establecimiento de las métricas adecuadas para entender el desempeño de esos procesos y estar dispuestos a cambiarlos con la frecuencia que se necesario. Entonces, al interior de la organización existen muchas formas de hacer las cosas en el tiempo y es muy frecuente. Y es muy costoso hacerlo mal porque vas a fallar en tu desempeño, vas a afectar tu rentabilidad y a tu cliente en el servicio, y vas a obligar a una nueva reingeniería o una corrección de procesos. Esta vez sobre una plataforma fallida, eso siempre es más costoso que hacerlo bien a la primera.

¿Utilizan softwares o programas (ERP, SAP, etc.) que ayude al intercambio, recopilación y sistematización, etc. de información en todos los niveles de la empresa? Y nos podría mencionar, ¿qué otros programas a parte de los mencionados utilizan?

En cuanto a ERP, sí por supuesto, más allá del back office, tema contable, administrativo y logístico. También, está el que soporta el desarrollo del producto, el aseguramiento de calidad y la ejecución de la producción. Para esa parte que no es el back

office, sino el core de la operación, mucha de nuestras empresas trabaja con ERP's adaptados o algunos casos incluso hechos en buena parte a medida del negocio.

- c) **Subcategoría: Innovación de diseño:** Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?
(Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

Yo diría que poca influencia porque el negocio de exportación cuyos números se muestran en la gráfica de la primera pregunta, ese es un negocio de venta de diseños concebidos por el cliente, no digo que no exista el otro negocio que es diseñar prendas, crear una marca y ubicarla en diferentes mercados. Ese negocio también existe por supuesto para ese otro negocio, la innovación de diseño es fundamental. Para el negocio del cual estamos hablando necesitas sí tener capacidad de innovar en telas, en fibras, en tecnologías de desempeño que acompañen a los aspectos funcionales de dichas telas, su facilidad para el uso, la absorción de olores, el efecto antibacterial o la protección solar, etc. Son ejemplos de innovaciones que sí se esperan de una empresa exportadora y estaría mal no innovar por lo menos en ese aspecto, al igual que en diferentes técnicas de estampado y de tejido que le dan cada vez campos más amplios a la imaginación de los diseñadores. Entonces, sí nos corresponde innovar para que los diseñadores de las empresas para los cuales nosotros fabricamos prendas encuentren en nuestra oferta horizontes cada vez más amplios para dar rienda suelta a su imaginación. En eso sí tenemos que innovar y no es poca cosa, se investiga, se viaja a ferias, se invierte, preparación de muestras físicas, telas con diferentes

tipos de hilos, etc. Y hasta un poco más quizá, sugerencias de nuevos materiales o cierres, es decir, mantener la mesa bien llena de un menú de nuevas técnicas y nuevos materiales para que los diseñadores encuentren todo lo que leen en las revistas, en las publicaciones de internet y lo que ven en las ferias, en el Perú ya lo puede encontrar. ¿Para qué? Para que ellos diseñen considerando esos materiales y esas técnicas.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO: Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

a) **Subcategoría: Capacidad de gerencia:** Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Influye mucho porque son empresas con nóminas de personal grande. Hay que ejercer un liderazgo casi siempre colaborativo, redefinir las métricas con mucha frecuencia, dirigir el rediseño de procesos y orientar a la organización a la adaptabilidad cada vez más frecuente. Entonces, el estilo de gerencias, como los que tuvo nuestra industria hace veinte o treinta años, estuvieron orientados al mantenimiento de los costos y al aseguramiento de la calidad del producto, que eran por supuesto importante y lo sigue siendo. Esto ha dado paso a estilos de gerencias más orientados hacia lo anterior también, pero hacia la lectura correcta y permanente de las tendencias del mercado y de los requerimientos no siempre explicados de los clientes. Y para ejercer de manera efectiva en la organización, la influencia correcta y la adecuada para generar los cambios y adaptaciones permanentes al interior. Entonces, es un estilo de gerencia que ahora es bastante diferente al que antes era suficiente.

b) Subcategoría: Administración del talento: Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Yo diría mucha influencia, porque en el contexto puede haber muchos cambios, puedes rediseñar procesos e implementar esos cambios para probablemente en menos de un año, volver a rediseñarlos y volver a cambiar ciertas métricas de los procesos. También, los aspectos relevantes de los procesos pierden relevancia frente a otros que no lo eran y ahora sí lo son. Todo eso, no lo hace solo, necesitas muchas personas en muchos de los procesos de la compañía con capacidad de ejecutar ciertas operaciones o dirigir ciertos procesos en sus áreas, pero necesitas, además, una capacidad de abstracción importante, que sepan sintetizar situaciones y que puedan contribuir al rediseño permanente de los procesos. Antes recuerdo que era suficiente que alguien apoye al no poner resistencia, ya que alguien más era quien rediseñaba procesos y con poca frecuencia. Hoy en día, no poner resistencia no es en absoluto suficiente, necesitas diseminados en posiciones estratégicas, personas con una capacidad de captura rápida de los requerimientos, análisis rápido y efectivo, aplicar soluciones junto con sus jefes y gerentes, también de manera rápida con bajo nivel de error, así como con un nivel mínimo de formalización porque muchas de estas adaptaciones terminan durando meses o uno, dos años para dar paso a otra. Entonces, esto te da la idea de lo importante que es reclutar a personas así, no a una y, además, preservar a las que trabajan contigo.

¿Qué métodos utilizan para reclutar al personal idóneo para su organización?

Estos métodos van dependiendo del perfil, siempre los contactos son importantes, las referencias de las personas en quienes confiamos, personas que tienen perfiles parecidos a los que buscamos suelen recomendar a personas con dicho perfil. También, tenemos un servicio de reclutamiento y análisis de algunos factores de personalidad y de perfil que nos ayuda para personas de puestos más operativos, para esto usamos medios masivos como la publicación de los puestos en internet, la radio que se usa en Chincha y el boca a boca.

¿Qué método utilizan para capacitar a su personal? y ¿Qué otras técnicas utilizan para retener a su personal?

En la parte operativa, tenemos una especie de escuela, en donde capacitamos al personal de corte, de costura, así como el manejo de máquina. Tenemos todo un programa bien documentado que con los años hemos ido puliendo. Para el personal de dirección y de supervisión, hacemos un uso limitado de la oferta de capacitación que existe en el mercado, pero la utilizamos en una tasa de horas al año que es relativamente baja.

Consideramos que la mejor capacitación es la exposición a las situaciones del día a día. Es decir, involucramos mucho a todas las personas en la existencia de problemas y de soluciones, y en las discusiones frecuentes que tenemos alrededor de los proyectos que decidimos abordar, por ejemplo, los proyectos de mejora que ahora lo tenemos mejor mapeados. Así como el factor metodológico para enfrentar esos problemas y desarrollar

esos proyectos. Se les capacita durante la ejecución, invitando a una parte importante de nuestro personal a participar de ello.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

No sé si todas, como te dije, la innovación de diseño no influye mucho en este negocio, pero las demás sí. Por la otra pregunta, ha habido factores modificadores de la demanda, básicamente una explosión muy agresiva de los requerimientos de flexibilidad para los cuales muchas empresas no estaban preparadas. Ha habido un cambio generacional hasta cierto punto y un tema de visión de negocio, hubo algunos directivos que estuvieron aferrados a una visión que les había funcionado en la época de los ochenta o noventa y que se estaba agotando con costos crecientes internos y demandas externas más complejas. Entonces, esa transición entre cambios de paradigmas, cambio generacional y convencimiento de que los modelos anteriores ya estaban caducos, eso tomó varios años y como te mencioné fue una transición dolorosa en donde generó muertos y heridos. Eso también tiene que ver con el desempeño de las ventas en ese periodo de tiempo, donde no sabían si seguían en el negocio o no y tampoco si debían actualizarse para tener una oferta más variada, así como personas que habían aportado un patrimonio importante y no

sabían si debían seguir, y finalmente, con una generación que no estaba lista para tomar las riendas del negocio.

PREGUNTA ADICIONAL

Según uno de los expertos del MINCETUR el cual fue entrevistado, menciona que hay un pequeño porcentaje de empresas que están en la transición de ser maquiladoras, a tener su marca propia. ¿Qué opina de ello?

Mi punto de vista es que esa no es una transición natural, puede darse como no. No hay sinergias o hay menos de las que uno creería, entre una empresa que sabe coser prendas o sabe hacer telas de manera muy eficiente y sabe reproducir bien los diseños que alguien le pide reproducir. Una empresa que sabe hacer bien eso, desarrolla habilidades y capacidades determinadas, y eso ya es bastante complejo de hacer. Y es muy diferente a otra empresa que sabe qué productos poner en el mercado, porque sabe que se van a vender bien y sabe cuál es el diseño que le va a gustar a los consumidores. Las capacidades y las habilidades que hay que tener para hacer una buena empresa propietaria de marcas, distribuidora de marcas y diseñadora de productos para esas marcas, son habilidades totalmente diferentes. Por ello, veo tan pocas cosas en común entre una actividad y otra que como te decía que no es una transición natural.

Entrevista 5: Sami Fatule – Gerente de Operaciones

Empresa: Texpima

Buenos días estimada(o),

Contexto: Para comenzar, procederemos a explicar de forma general nuestro tema de tesis, en el que buscamos determinar si las variables: **la capacidad financiera, la gestión de la innovación y el capital humano han influido en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de la región Lima, durante el periodo 2015 – 2019.**

En base a diversas investigaciones, papers y estudios logramos identificar tres variables que de forma independiente o en conjunto han influenciado en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir de Lima.

Antes de pasar a las preguntas acerca de las tres variables, queremos hacer algunas preguntas introductorias, para ponernos en contexto.

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

En el gráfico adjunto mostramos el desempeño exportador de las empresas de Lima del subsector prendas de vestir durante el periodo 2015-2019, agradeceríamos sus comentarios acerca de este comportamiento y ¿cuáles considera usted que fueron los principales motivos para ese desempeño?

Hay muchos temas que pueden influir, pero si hablamos de los factores que están investigando, pues se venían bajando las ventas a partir de lo que pasó en Venezuela, porque este país era el mayor comprador de Perú en lo que eran muchos productos del sector confecciones y a

partir de lo que sucede con su economía, solamente nuestra empresa que vendía cinco millones de dólares al año, tres millones se le vendía a este país. Entonces, cuando cae Venezuela quien era el primer importador de Perú, Estados Unidos pasa a ser el primero. Por ello, empiezan a caer las exportaciones después del 2014. Ahora qué pasa en el año 2015 y 2016, empiezan a haber muchos temas de beneficios de parte del estado como el Drawback, las subvenciones para solventar y también, empiezan a funcionar lo que son los TLC 's permitiéndonos exportar sin ninguna clase de limitaciones a cualquier parte del mundo. Nuestra empresa llegó a exportar a Europa, no pudimos llegar a Asia ni a África, pero nuestro principal importador fue Estados Unidos en el periodo que están haciendo la investigación.

La razón de este comportamiento se debe a que los productos del continente asiático como China, Bangladesh o Vietnam que exportan a todo el mundo tienen una calidad baja y, además, no cumplen los derechos humanos de sus trabajadores, hay mucha esclavitud lo cual viene desde hace años y por lo cual, hace que el costo de mano de obra sea bajo. En el Perú, se deben cumplir con sus derechos laborales, como el pago puntual, no trabajar los domingos, que sea 8 horas de trabajo máximo por día. En el 2020 apareció el seguro de vida, es decir, para cualquier trabajador que ingrese en el sector confecciones tendrá su seguro brindado por el estado. Este criterio de querer mejorar la calidad y como los proveedores tratan a sus empleados ha hecho que hayan empezado a bajar mucho las ventas de parte de la competencia en Asia. Eso también tiene mucho que ver con el que hayan subido las ventas de confecciones en América y Latinoamérica. Por ejemplo, apenas entró Trump en el 2017 y cerró las importaciones chinas, Estados Unidos empezó a comprar más a toda América y sobre todo a Perú. Luego, viene el COVID que hizo que todo el mundo ignore más a China, incluso a algunas partes de Europa, prefiriendo comprar todo a América. Entonces,

a partir del 2019 podría decirse que las exportaciones han subido en parte por ello. El principal cliente de Perú para cualquier industria sea Estados Unidos tendrá que ver mucho el cambio de su crecimiento en sus ventas, sobre todo si este país deja de comprar todo a China. Texpima ahora tiene 25 clientes de esta cantidad, 17 o 18 son de Estados Unidos, todos de marca de alta gama en la gran mayoría. Por todo lo anterior, puedes deducir por qué las ventas en el 2017 y 2018 se incrementaron en el sector de prendas de vestir.

En cuanto a temas financieros, la banca es bien cara en Perú, pero igual te da mejor trato si eres una empresa grande y si quieres exportar. Porque aquí los bancos son bastante limitados, su oferta es malísima y son bastante usureros, eso hace que no permita que empresas pequeñas o los emprendedores salgan adelante. Ahí ya depende de que el Estado brinde facilidades a los bancos.

Además, en el Perú, aunque contamos con una gran variedad de ventajas a nivel de insumos, no nos encontramos en una posición relevante en las exportaciones mundiales, como se puede observar en la siguiente tabla. ¿Cuáles fueron los principales factores que no nos permite estar entre los primeros puestos?

En general, esto se debe a que estos países asiáticos que están en los primeros lugares tienen mucha mejor oferta no de calidad, pero sí de precio. Entonces, los compradores buscan un mejor precio. Por ejemplo, China vende cualquier producto en cualquier industria a un precio muy bajo por sus bajos costos de mano de obra. Mientras que Perú, es muy cara comparándolo con estos países.

Por otro lado, el gobierno chino, además de ser comunista apoya totalmente a los exportadores, tanto así que les permiten ser informales. El gobierno o su aduana, les permite que

sus facturaciones las manden devaluadas a otros países. En Perú, somos parte de toda la comunidad mundial y tenemos que cumplir estándares de calidad y laborales, además, de cumplir con políticas de exportación, ya sean aduaneras o los TLC. Esto hace que las exportaciones tengan mucha calidad, pero genera muchos costos.

Además, el estado peruano no apoya a las empresas exportadoras. Por ejemplo, las municipales, vienen a querer cerrar la fábrica porque un extintor de treinta y tres se había vencido, pero yo considero que uno puede fallar, las personas de mantenimiento no son perfectas. Nuestra empresa, ha pasado certificaciones internacionales que son mucho más difíciles que las de Indeci o de las municipalidades, pero a veces no te dan la oportunidad, ni 24 horas para solucionarlo, quieren cerrar la fábrica. Felizmente, pude conversar con las personas de la municipalidad y llegar a un acuerdo, dado que nuestra empresa gasta más de 100 mil dólares al año para estos temas. Y también, por todo esto, es que los informales no quieren formalizarse, entonces, ahí yo considero que uno como estado debe apoyarles y no desanimar a esta competencia desleal. Además, en nuestro país, ser formal cuesta alrededor del 60% más que ser informal. Solamente en los gastos de planilla, gasta 46% más de lo que paga, también, están los pagos de renta que es el 30%. Entonces, la competencia directa de los formales son los informales y no dejan exportar como se debe.

Hablando de modas textiles y además que yo también he trabajado en metalurgia, nosotros también exportamos la materia prima y no agregamos valor a todos los productos, eso es de toda la vida. Se vende mucho algodón solo, no a prendas. En el caso del cobre, se vende el mineral y no el metal. Tengo un dato del algodón pima, pero no recuerdo exactamente el año, el cual menciona que somos los únicos en el mundo en tener esta fibra que es el mejor algodón en el

mundo y solo crece en Piura. En otros países crece el algodón Tangüis, que es el algodón que hay en Perú, Egipto, India y China, son países que tienen nuestra misma latitud. Entonces, muchas veces, nosotros en vez de vender la prenda terminada, vendemos el algodón. Además, hace unos diez años, el Perú le vendió la semilla del algodón pima a Estados Unidos y este país después de diez a quince años en algunas universidades de Arizona, lograron desarrollar que crezca este algodón. Hoy en día lo nombraron por respeto al Perú como SUPIMA y se han inventado toda una historia, así como Chile con el pisco, que este algodón fue utilizado por unos indígenas de Estados Unidos en 1500 y muchas cosas más que lo hace creíble, pero lo bueno es que este país sí ha reconocido que el algodón pima peruano es mucho mejor por su principal característica que al sacarlo permite que tenga un trenzado mejor, lo cual hace que la prenda dure quizás 25 años. Entonces, cómo ves, la política peruana no es buena en ningún sentido. Cómo vas a vender tu propio valor agregado a otro país, eso está definitivamente mal.

CATEGORÍA 1: CAPACIDAD FINANCIERA (GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO): Se define como la facilidad que poseen las empresas en la obtención de recursos para solventar sus operaciones. Está conformado por las siguientes subcategorías:

- a) **Subcategoría: Educación financiera: Desarrollan habilidades y confianza para tener más consciencia de los riesgos, de las oportunidades financieras y de tomar decisiones informadas para mejorar su bienestar económico.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Sí, influye bastante. Pero muchos informales no saben sobre un préstamo bancario y en parte quizás por ello, se mantiene en ese estado. Solamente estos bancos y cajas rurales son bien limitados, cuando llegan estas personas informales a una entidad, por decir, el banco azteca solamente con tu DNI te prestaba 40 mil soles, pero al año te cobraba 80 mil soles. Entonces, eso hace que la persona por no conocer el sistema financiero y las oportunidades que te brindan, quizás no se lanzan a formalizar, para luego empezar un trabajo serio, responsable para empezar a exportar y formar parte del PBI.

En cuanto a las empresas medianas y grandes, nos afecta porque obviamente los gerentes son parte de la sociedad. El tema de no tener una educación en el sentido de no saber recibir un crédito y pagarlo a tiempo, para ser parte del sistema de buena manera. Los que piden un préstamo y no cumplen, luego están en Infocorp. Además, también está la parte de educación con respecto a saber cómo realizar tus finanzas, tu contabilidad y eso es bien bajo en el Perú porque somos pocas las personas que acceden a estas universidades reconocidas que enseñan bien estos temas financieros. Porque otras de estas casas de estudios enseñan la teoría, pero las finanzas se aprenden en la práctica. De tal forma que puedas calcular bien tus presupuestos, tu inversión, saber de dónde vas a obtener el dinero, si puedes tenerlo a través de un prestamista o un amigo tuyo, también puede ser un banco o estos prestamistas que son parte de la SBS sin ser bancos. Eso limita mucho a la empresa y a solventar sus operaciones. Sin capital no puedes comprar materiales, no puedes pagar a tu personal y siempre se requiere algo de dinero para empezar.

En Texpima esta subcategoría tiene mucha influencia, ahora que uno está creciendo, tiene cuentas por cobrar casi millonarias, pero este tema financiero es muy importante. Ahora con el tema del COVID, lanzaron el préstamo “reactiva” y nos ha servido mucho para poder empezar nuevamente. Texpima recibió los dos préstamos y el primer pago de la primera cuota se va a realizar ahora en julio después de un año de gracias. Porque qué pasa se tuvo que dejar de trabajar casi tres meses y la gente no deja de cobrar. Si uno tiene cuentas por cobrar, el que te cobra no te da plazo para pagarle en unos meses porque todos tienen que pagar algo. La cadena tiene que seguir y el reactivo hizo que se pueda continuar con la cadena de pagos en todas las industrias. Este negocio, recibe muchos préstamos justamente porque tiene hipotecado la planta con el aval de que nuestro terreno es nuestro y por ello, podemos recibir buenos créditos que mayormente sirve para el material para clientes que no te pagan con adelantos, sino con pagos contra entrega o a 30 - 60 días y también están las cartas de créditos. Pero qué pasa, cuando uno va a trabajar un solo diseño de polo y la cantidad es de 10 mil, el cliente no te va a pagar por comprar la tela, el hilo, por pagar al personal y los costos fijos. Entonces, desde que te piden algo, demoras 90 días en entregarlo, entonces eso es equivalente a la misma cantidad de días de inversión hasta que el cliente reciba su pedido y te pague, claro que, si es con crédito a 30 o 60 días, superas esos 90 días. El que invierte es solamente el exportador, entonces, la única forma de hacerlo es solicitando un crédito y hay algunos especiales de trabajo como para la producción o la exportación. A menos que después de varios años hayas juntado una utilidad que te permita hacer caja, pero es bien difícil porque las utilidades son cobradas por los dueños, accionistas y empleados. Entonces, es imposible mantener una utilidad tal que te permita usarla de financiamiento, además, si tu empresa empieza a acumular mucha riqueza

también tiene que pagar más impuestos por el estado, para eso es la importancia de tener un financiamiento.

Texpima empezó con un préstamo familiar de 20 mil dólares en el año 95 - 96 y con ello, empezó a realizar exportaciones pequeñas y así comenzó creciendo. Hoy en día exportamos entre 5 a 7 millones al año, si continuáramos con Venezuela estaríamos exportando hasta 12 millones de soles.

b) Subcategoría: Acceso al financiamiento: Se define como la disponibilidad de servicios financieros en forma de depósitos, créditos, pagos o seguros para las organizaciones.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Tiene mucha influencia, porque si entras a Infocorp, entras al sistema financiero en el cual te evalúan si eres buen o mal pagador y las empresas ahora desde Estados Unidos entran a ver cuánto Texpima exporta o cuanto debe, entonces, ven todo desde afuera. Si no existiera Infocorp, un cliente te hace un pedido y te pide un crédito y te puede estar estafando. Pero ahora todo el mundo conoce a todos, es difícil que te estafen ahora, y si lo hacen es por una mala gestión de investigación financiera, así que es muy importante dentro de la categoría gestión del financiamiento.

CATEGORÍA 2: GESTIÓN DE INNOVACIÓN: Se define como estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades, que promueven la competitividad y la productividad al interior de las organizaciones.

a) **Subcategoría: Innovación de procesos productivos: La implementación de una nueva o mejorada tecnología de los procesos productivos, para producir más y bajar costos.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Tiene mucha influencia porque el tema exportador requiere calidad sí o sí. Perú no exporta a China o India, sino siempre es a Europa y a todo América en general. Entonces, son clientes que piden mucha calidad siempre y son muy exigentes. Por tanto, para llegar a esas exigencias requiere tener innovación sobre todo en los procesos productivos refiriéndose a sistemas softwares para el diseño de las prendas, ya que la forma de diseñar hoy en día un producto, te permite diseñar un sistema especial que luego te manda un corte perfecto al sistema de corte, eso lo hace con maquinaria nueva, las cuales debe ser semiautomáticas después de hacer el plano en una impresora especial, dicho plano lo poner en una tela y se puede cortar incluso con láser, en Texpima no conviene eso por otro temas, pero como digo se puede hacer ese corte como te indica la computadora o maquinaria nueva y permite que la prenda esté casi perfecta. Si la costura antes era a fuerza del pie, luego pasó a ser mecánica y ahora es neumática con aire. Entonces, todo esto es una inversión que tiene que realizarse sí o sí.

Pasando a costura ahí tienes un montón de temas porque la innovación de procesos te pide que compres buenas agujas y herramientas como mesas, máquinas. Entonces,

necesitas acompañar a la tecnología y no puedes dejar un proceso con la antigua, así que tienes que ir avanzando paralelamente, sino te va a salir un proceso mal.

En acabados, cuando la prenda está lista, hay una máquina que ahora sirve para estampar muy rápido. No sé si has visto estas tallas en ropa deportiva, son unas que no son etiquetas, sino que son estampadas, entonces para eso está dicha maquinaria. También hay algunos vaporizadores y, además, hablando de innovación de procesos productivos, también están los que mantienen estos procesos que es una buena compresora de aire, un buen caldero para generar vapor. Y en el tema administrativo, necesitas un buen software en general para que todo esté ordenado. Necesitas un soporte de seguridad y antiincendios.

La innovación para estos procesos necesita ser actualizada cada año o ir chequeando qué son las novedades. También, se puede hacer benchmarking, como copiarte de la competencia que puede estar mejor que uno y siguiente las buenas prácticas. Aquí en Perú, tenemos empresas gigantescas y desde los más chicos pueden influir si siguen a empresas como Creditex, Nettalco, Cotton Knit, es muy bueno seguirle los pasos.

b) Subcategoría: Innovación organizacional: La definen como un elemento importante de las actividades de innovación de las empresas, además como la introducción de una nueva estructura o métodos de organización al interior de esta con la introducción de nuevos sistemas o procedimientos.

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Tiene mucha influencia, y todas las variables que hasta ahora has mencionado son las que tienen mucha influencia, pero al mismo tiempo son las limitantes y dificultades para los informales. Cada vez es más el gap o la distancia que tiene el formal que quiere estar al tope de la tecnología y el informal que no quiere innovar. Por ello, el gobierno tiene que ingresar a hacer algo para ello.

Ahora en cuanto a la innovación organizacional, es muy importante, pero Texpima está sufriendo con ello porque empezó muy desordenado, hasta los primeros quince años no había un organigrama, debido a que cuando uno emprende en algo nuevo y sigue avanzando, se dedica más a vender y se enfoca en la calidad, pero se olvida de la organización. Entonces, recién hoy en día, estamos trabajando con todos lo que inicia con el organigrama, como los manuales de funciones y operaciones, los flujos de producción y todos estos temas para que esté mucho más ordenada la empresa.

¿Utilizan softwares o programas (ERP, SAP, etc.) que ayude al intercambio, recopilación y sistematización, etc. de información en todos los niveles de la empresa? Y nos podría mencionar, ¿qué otros programas a parte de los mencionados utilizan?

No había un ERP hasta hace un tiempo que se intentó poner SAP, pero no funcionó porque es muy parametrado que no funciona en confecciones. Que encuentres una fábrica textil utilizando dicha aplicación, es nula. Un ejemplo, Michèlle Belau compraron SAP y no le fue bien, entonces como digo, esta aplicación al ser muy parametrada no es la mejor para el sector textil. Por ello, hoy en día, yo estoy desarrollando una ERP personalizado porque antes todo se trabajaba con Excel o con diferentes softwares, para contabilidad

utilizan CONCAR, para recursos humanos utilizan STARSOFT y para diseño utilizan AUDACES. Pero la idea es unificar todo en uno y que no haya pérdida de tiempo, entonces, ahora estamos armando uno a medida de nuestras necesidades. Incluso también pienso en adaptarlo para poder venderlo a otras empresas porque alrededor del 5% de las empresas solo tiene ERP. Las que conozco que tienen estos programas son LEVIS, Cotton Knit y quizás otras, pero son las más grandes las cuales facturan entre 11 a 15 millones de dólares porque son las que están en otro nivel del negocio.

Los manuales de funciones o MOF es complicado porque nunca se ha hecho y hay mucha rotación en el tema de producción, el costero viene, se queda tres semanas y se va. Mantenerlos en esta industria es muy difícil, no hay mucho tema de motivación organizacional, los empresarios no invierten en recursos humanos como te enseñan en la universidad. El proceso es simple, pagarles al día con sus beneficios y no venga la municipalidad o la SUNAFIL con la intención de multar a la empresa. Entonces, en este sector falta toda una dinámica por parte de recursos humanos para motivar al personal y así mejore el rendimiento, pero eso no se da mucho.

- c) **Subcategoría: Innovación de diseño: Se basa en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o en el mejoramiento en cuanto a sus características, uso, componentes y materiales.**

¿Considera usted que esta variable influye en el desempeño exportador? Y

¿Por qué?

(Poca influencia, **Mediana influencia** o Mucha influencia)

Aquí diría que tiene entre poca y mediana influencia porque hay clientes que directamente piden el diseño, entonces, el cliente te manda todo un techback o un manual de cómo quiere que hagas sus productos y con dicho manual ya solo queda que lo leas perfectamente para hacerlo tal cual quiere el cliente. En el caso de la otra mitad de clientes, si te piden que diseñes algo para ellos y ahí viene la influencia de la innovación de diseño, para ello debes tener un buen diseñador que tenga buena actitud, idea sobre qué es la moda y que su idea de esta se acople a lo que necesita la empresa y a lo que necesita cada cliente.

En el caso de Texpima, mi madre es diseñadora de interiores, pero tiene mucha idea de diseño y además hay una diseñadora para el área de desarrollo que apoya mucho. Hablando de innovación se requiere tener siempre mínimo uno o dos herramientas de diseño que puede ser un programa como Illustrator o Corel Draw y, además, la mayoría de las empresas utilizan este programa llamado AUDACES, el cual te permite diseñar y pasarlo a un tablero en el cual te va a permitir pasarlo a una computadora y luego generar el corte.

Para mí el tema de innovación más que llevado a la tecnología, va en el tema de estar actualizado con la moda y que tu gente y su know-how apoye a la venta de cada cliente porque cada uno es distinto. Entonces, las personas que trabajen contigo en el tema de desarrollo debes tenerlas capacitadas, entrenadas y actualizadas en cuanto a diseño para que den buenas ideas con las cuales atacar que solicita un diseño nuevo y, para entender el techback que envían los clientes.

CATEGORÍA 3: CAPITAL HUMANO: Se define como las características de los empleados que aportan a mejorar la competitividad de la organización.

a) Subcategoría: Capacidad de gerencia: Capacidad adquirida por la experiencia previa.

¿Considera usted que la capacidad de gerencia influye en el desempeño exportador?

Y ¿Por qué?

(Poca influencia, Mediana influencia o **Mucha influencia**)

Tiene mucha influencia, en el caso de Texpima, tenemos un pequeño problema de micromanagement, debido a que la gerente general quien es mi madre quiere hacer mucho de todo y quiere saber todo y, lo cual está bien, pero no puedes amarrar algún proceso a que la gerenta decida. La empresa debe tener a sus trabajadores confiados y empoderados para que no todas las decisiones pasen por la gerencia general. Entonces, hay un tema fundamental que es el liderazgo sobre saber liderar a tus colaboradores en general, pero también dar responsabilidad y empoderar a tu gente para que todo sea más rápido. Hoy en Texpima todo va bien, pero podría ir mejor. Sí la gerencia general soltara y diera un poco de confianza sería bueno, pero es difícil porque ahora no hay muchos profesionales buenos que puedas contratar según el presupuesto que maneja la respuesta, si quieres un gerente de producción te va a cobrar como mínimo diez mil soles. Si la empresa solo tiene para pagar seis mil soles, eso hace que el profesional que contrate la empresa no tenga la capacidad de manejar lo que debe hacer por no contratar al indicado.

De la gerencia finalmente depende todo en sentido de los presupuestos de cada proyecto que hay en la empresa. Si uno quiere mejorar en softwares como el ERP que se está desarrollando, se tiene que preparar para que pase por un aprobamiento y si la gerencia da como respuesta que no desea gastar, entonces, te quedas sin aquella ERP. Lo mismo para si quieres comprar una maquinaria, si quieres estar al día en lo que hablamos en la categoría de innovación sobre los procesos de producción. Es por ello la importancia de la gerencia, quien debe empoderar a su gente para que estas decidan con su mejor criterio con respecto a su área si se debe invertir en algo o no y, no esperar que la gerencia apruebe todo y generalmente sucede en empresas familiares.

b) Subcategoría: Administración del talento: Son las acciones que desarrollan las organizaciones para captar, mantener y capacitar mejores talentos y así conseguir los objetivos de la empresa.

¿Considera usted que la administración del talento influye el desempeño exportador?

Y ¿Por qué? (Poca influencia, Mediana influencia o Mucha influencia)

Hay mucha influencia definitivamente para las medianas y grandes, pero para el caso de Texpima no estamos administrando el talento, como te dije desde el área de recursos humanos, se dedica solo a contratar, en el tema de los pagos, a llevar todos los registros de los trabajadores para llevar un buen manejo en el tema de SUNAFIL y Ministerio de Trabajo y, por último, a despedir. Pero no hay un tema de manejo del talento humano, de motivación, de psicología organizacional sobre saber cómo se encuentra tu personal, así como preocuparse acerca del clima laboral, no hay mucho de eso en este negocio. Es muy difícil manejar a personas, en Texpima, en el área de administración tienes

a 15 personas y en producción tienes a 80, entonces cómo se puede manejar a esta cantidad de personas sin invertir en el área de recursos humanos. A mí me parece que también podría ayudar mucho si el estado diera un tipo de programa gratuito y sin la motivación por parte del gobierno de cerrar y multar, sino de mejorar. Ahora Texpima tiene solo 2 personas en recursos humanos y por suerte hemos contratado a una persona que es psicóloga ocupacional que nos va a ayudar a mejorar este tema. Siempre se trata de motivarlos, por ejemplo, el primero de mayo y en navidad, la empresa siempre realiza alguna actividad, pero se debería hacer mucho más para que el personal esté aún más motivado y fidelizarlos.

¿Qué métodos utilizan para reclutar al personal idóneo para su organización?

Para reclutar siempre se usa un servicio semestral o anual de estas empresas como Búmeran, CompuTrabajo u otras y cuando queremos buscar un poco más, publicamos en periódico. En otros casos se favorecen a los recomendados por los trabajadores actuales de la empresa. Todos los candidatos finales pasan a ser entrevistados por la gerente general.

¿Qué método utilizan para capacitar a su personal?

Para capacitar al personal contratamos a personas externas. También, como soy administrador capacito en cosas como las 5S's, se capacita siempre en temas motivacionales, así como en el tema de Seguridad y Salud en el Trabajo, sobre primeros auxilios, el uso de los extintores. Esto se puede llevar a cabo en el comedor con un power point y un proyector. Para el caso del lado administrativo, se les invita a participar a charlas de ADEX, del SNI y también a diferentes institutos que están en la Av. Arequipa y que ofrecen otros tipos de capacitaciones.

¿Qué otras técnicas utilizan para retener a su personal?

Por ejemplo, algunas técnicas es que en la planta tenemos un parlante y un micrófono en el que se saluda a la persona que está de cumpleaños, se mencionan avisos de producción. También, tenemos un comedor interno en el cual puede quedarse a comer con el menú saludable que les ofrece la empresa a solo 4 soles y está muy bien servido.

Por otro lado, a todos los beneficios reales, al menos en Texpima se les paga siempre puntualmente por las horas extras, gratificaciones, CTS, sus seguros, etc., todo siempre está al día y como te dije ahora que han puesto de ley pagar un seguro de vida, todos tiene uno. Cuando les comenté a los trabajadores sobre eso, estuvieron felices y empezaron a preguntar ¿por qué? y ¿cómo?, pero si te das cuenta de que no todos están informados, ya que no es un aporte proveniente de la empresa, es simplemente lo que requiere el gobierno.

PARTE 3: FINAL

Después de las variables mencionadas anteriormente, nos gustaría saber si considera que estas categorías y subcategorías son las más importantes para explicar el desempeño exportador de las empresas de lima durante el periodo ya mencionado. Y ¿qué otras variables diferentes a las mencionadas consideran usted que tuvieron una influencia importante en el desempeño exportador de las empresas del subsector prendas de vestir limeñas durante el periodo 2015-2019? Y ¿Por qué?

El tema exportador depende mucho de la gente que trabaja, si tus trabajadores están motivados en general todo sale mejor y ellos no se pelean porque si son muchas personas pueden haber intercambio de palabras, pero todo eso genera ineficiencias en todo sentido, además de la motivación con la que el personal entra a trabajar. Llevándolo esto al tema del estado y la situación actual, las muertes debido al covid-19, eso genera un tema psicológico a todos los trabajadores, desde gerencia hasta de producción e influye mucho en su capacidad para laborar con respecto a la calidad y cantidad que exportar. También puede ser la capacidad logística, tomando en cuenta desde el inicio hasta el final del flujo, es decir, desde la persona que siembra algodón hasta la persona que te vende la tela para que puedas trabajar y luego integrar la parte logística de la exportación que es el servicio aduanero, también el servicio de transporte y que todo funcione tanto en la aduana local como extranjero. Todo es un acumulado de procesos que hace que al final el cliente obtenga su producto en su bodega.

- Solicitud de carta para entrevistas

Lima, 08 de abril de 2021



A quien corresponda,

UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

Estimados señores:

Prolongación Primavera 230
Monterrico, Surco
Lima 33 - Perú
T 511 313 3333
www.upc.edu.pe

A través de la presente es un placer saludarlos y presentar a:

exige, innova

Código	Apellidos y nombres
201220284	Herrera Gomez, Shirley Estefany
201324242	Huamani Berrio, Mayra Alejandra

Elas son egresadas de la carrera de Administración y Negocios Internacionales en la Facultad de Negocios de la UPC, y se encuentra realizando un proyecto de investigación del Programa de Titulación Profesional en Negocios Internacionales para el cual requieren una entrevista con ustedes.

Agradecemos se sirvan concederles las facilidades necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

Hacemos propicia la oportunidad para reiterar nuestro agradecimiento por su amable contribución en beneficio de su investigación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "James Leigh Boluarte".

James Leigh Boluarte
Director de Carrera
Administración y Negocios Internacionales
Facultad de Negocios