UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS
QUE INFLUYERON EN EL DESEMPEÑO POSITIVO DE LAS
EXPORTACIONES DE LAS BORN GLOBAL FIRMS PERUANAS PARA
LA PARTIDA 6109.10.00.31 PESE AL DECRECIMIENTO DEL SECTOR
TEXTIL PERUANO.**

TESIS

Para optar al título profesional de: Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR

Díaz Ríos, Xaviera Fernanda ([0000-0001-6419-9491](#))

Torres Salinas, Liz Katherine ([0000-0002-9572-353X](#))

ASESOR

Ramón Chacón Resino

Monterrico, 04 de Febrero del 2018

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar los principales factores internos y externos que influyeron en el desempeño positivo de las exportaciones de las *Born Global Firms* peruanas para la partida 6109.10.00.31 pese al decrecimiento del sector textil peruano durante el periodo 2012-2016. Por este motivo se toma como punto de partida la definición de las principales características de las *Born global Firms* y se identifican aquellos criterios que se ajustan mejor a la realidad peruana con el fin de establecer un análisis más objetivo del tema.

En cuanto a las principales variables del entorno externo que afectan al desempeño de las exportaciones de las *Born global Firms* peruanas en el sector textil, se analizan las políticas públicas en materia de comercio exterior plasmadas en acuerdos comerciales y programas de promoción comercial vinculados al sector textil y para los cuales una *Born Global Firm* pueda tener acceso. Con respecto a las variables del entorno interno, se realiza un análisis de los recursos y capacidades con los que cuenta una *Born Global Firms* que le permita tener un buen desempeño exportador. Cabe añadir, que entre los principales recursos de las empresas se identifican variables como la materia prima y la buena relación con clientes y proveedores. Además, en cuanto a capacidades, destacan la actitud innovadora y tolerancia al riesgo de los fundadores de las *Born global Firms* peruanas.

El tipo de investigación será de carácter cualitativo basada en el levantamiento de información y mediante entrevistas a profundidad realizadas a los representantes de pequeñas y medianas empresas del sector textil exportadoras de la partida en análisis, que cumplan el perfil de *Born Global Firms*. Finalmente, se determinarán las conclusiones y recomendaciones para el tema de estudio.

Palabras clave: *Born Global Firms*, política comercial, recursos y capacidades, internacionalización.

ABSTRACT

The present research aims to identify the main factors that influenced the positive performance of exports of Peruvian Born Global Firms for item 6109.10.00.31 despite the decrease of the Peruvian textile sector during the 2012-2016 period. For this reason, the starting point is the definition of the main characteristics of Born Global Firms; and the criteria that best fit the Peruvian reality is identified in order to establish a more objective analysis of the topic.

Likewise, it has been decided to carry out an analysis of the external and internal factors that affect the performance of the Peruvian Born Global Firms exports in the textile sector. As for the main variables of the external environment, the public policies reflected in trade agreements and government programs that promote foreign trade in Peru's SMEs are analyzed.

Concerning to the variables of the internal environment, an analysis of the resources and capacities is made as the main factors that affect the export performance of Peruvian's Born global firms. It should be added that among the main resources of the companies are identified variables such as raw material and good relationship with customers and suppliers. Furthermore, in terms of capabilities, the innovative and risk-tolerant attitude of the founders of the Born Global Firms's stand out.

The type of research will be of a qualitative nature based on the gathering of information and through in-depth interviews conducted to representatives of SMEs that fulfill the profile of Born global firms. Finally, conclusions and recommendations will be determined for the topic of study.

Keywords: Born Global Firms, commercial policy, resources and capabilities, internationalization.

Índice General

Introducción.....	9
Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual.....	11
1.1 Estado de la cuestión.....	11
1.2 Justificación y relevancia.....	13
1.3 Delimitación de la investigación.....	15
Capítulo II: Marco Teórico	18
1.1 Antecedentes y bases teóricas de la internacionalización.....	18
1.2 Definición de términos básicos.....	19
1.3 Política comercial peruana	20
1.3.1 Apertura comercial con los principales destinos de exportación para la partida 6109.10.00.31	21
1.3.1.1 Acceso a Mercado: EE.UU.....	23
1.3.1.2 Acceso a Mercado: Canadá.....	27
1.3.1.3 Acceso a Mercado: Colombia.....	31
1.3.1.4 Acceso a Mercado: Brasil.....	35
1.3.1.5 Acceso a Mercado: Argentina.....	39
1.3.2 Programas de Promoción al Comercio	44
1.4 Teoría de Recursos y Capacidades.....	49
1.4.1 Estrategia de diferenciación.....	51
1.4.2 Ventaja competitiva.....	51
Capítulo III: Plan de Investigación	53
3.1 El Problema	53
3.1.1 El Planteamiento del Problema.....	53
3.1.2 El problema.....	54

3.2 Hipótesis.....	54
3.3 Objetivos.....	55
3.3.1 Objetivo General.....	55
3.3.2 Objetivos Específicos.....	55
Capítulo IV: Metodología.....	56
Capítulo V: Desarrollo	58
5.1 Definición y características de las Born Global Firms.....	58
5.1.1 Criterio de selección de las Born Global Firms del sector textil peruano.....	58
5.1.2 Análisis a las Born Global firms del sector textil peruano.....	61
5.1.2.1 Análisis a Bergman Rivera.....	61
5.1.2.2 Análisis a Kunan.....	63
5.1.2.3 Análisis a Corditex.....	64
5.1.3 Análisis de la dinámica exportadora de las Born Global Firms para la partida 6109.10.00.31.....	68
5.2 Principales programas de apoyo al emprendedor del sector textil peruano.....	71
5.2.1 Programa 1: PERUMODA.....	72
5.2.2 Programa 2: OCER Gamarra.....	74
5.3 Análisis de los recursos y capacidades de las Born Global Firms del sector textil peruano.....	76
Capítulo VI: Análisis.....	78
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....	81
Anexos.....	84
Bibliografía.....	99

Índice de anexos

Anexo 1: Partidas Arancelarias con mayor valor exportado. Periodo 2009-2015.....	84
Anexo 2: Transcripción de entrevista a la empresa BERGMAN RIVERA.....	85
Anexo 3: Transcripción de entrevista a la empresa CORDITEX S.A.C.....	89
Anexo 4: Transcripción de entrevista a la empresa KUNAN.....	94

Índice de figuras

Figura 1: Evolución del índice de discontinuación de negocios, GEM 2015-2016.....	12
Figura 2: Estructura simplificada de la cadena productiva de productos textiles.....	15
Figura 3: Modelo de Internacionalización Gradual.....	18
Figura 4: Intercambio comercial anual entre Perú y EE.UU (Valor FOB).....	25
Figura 5: Impacto del TLC Perú – EE.UU en las exportaciones peruanas de la partida 6109100031.....	26
Figura 6: Comportamiento de las exportaciones de las principales partidas de textiles a Canadá.....	29
Figura 7: Impacto del TLC Perú – Canadá en las exportaciones peruanas de la partida 6109100031.....	30
Figura 8: Exportaciones peruanas anuales a Canadá en valor FOB de la partida arancelaria 6109100031.....	31
Figura 9: Impacto del acuerdo de integración Perú-CAN en las exportaciones peruanas de la partida 6109.10.00.31 hacia Colombia.....	33
Figura 10: Comportamiento de las exportaciones peruanas de las principales partidas de textiles a Colombia (Valor FOB)	34
Figura 11: Comercio exterior Perú-Brasil (US\$ Millones).....	37

Figura 12: Comportamiento de las exportaciones peruanas de las principales partidas de textiles a Brasil (Valor FOB).....	38
Figura 13: Impacto del ACE N° 58 en las exportaciones peruanas de la partida 6109.10.00.31 hacia Brasil.....	39
Figura 14: Impacto del ACE N° 58 en las exportaciones peruanas de la partida 6109.10.00.31 hacia Argentina.....	40
Figura 15: Exportaciones peruanas del sector textil a Argentina (2012-2016).....	41
Figura 16: Principales prendas importadas por Argentina desde Perú (2016).....	42
Figura 17: Exportaciones peruanas anuales hacia Argentina en valor FOB de la partida 6109100039 (T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón).....	43
Figura 18: Enfoque de capacidades dinámicas.....	50
Figura 19: Valor FOB de las exportaciones de las BGF peruanas del sector textil (2010 - 2016).....	68
Figura 20: Exportaciones en valor FOB de las BGF del sector textil peruano hacia los principales países de destino (2010-2016).....	69
Figura 21: Resultado cuantitativos del Perú MODA 2017.....	73
Figura 22: Logros de las OCER tras la primera versión del PENX.....	75

Índice de tablas

Tabla 1: Mipyme formales, según sector económico 2014.....	14
Tabla 2: Exportación definitiva de las principales partidas del sector textil 2012-2016 (Valor FOB en millones de US dólares).....	17
Tabla 3: Principales mercados de exportación para la partida 6109.10.00.31.....	22
Tabla 4: Indicadores económicos PERÚ -EE.UU (2016).....	23
Tabla 5: Indicadores económicos PERÚ -CANADA (2016).....	28

Tabla 6: Indicadores económicos PERÚ -COLOMBIA (2016).....	32
Tabla 7: Número de empresas exportadoras según tamaño (2016).....	35
Tabla 8: Valor exportado en US\$ Millones por empresa según tamaño (2016).....	35
Tabla 9: Indicadores económicos PERÚ -BRASIL (2016).....	36
Tabla 10: Principales empresas exportadoras de la partida 6109100031.....	60
Tabla 11: Comparativo económico de los principales países importadores de la partida 6109100031 exportados por BGF peruanas.....	70

Introducción

Hoy en día la globalización es un fenómeno cuyos efectos no pueden pasar inadvertidos, sobre todo al tratarse del comercio internacional ya sea de bienes o servicios. Uno de los puntos más resaltantes para este estudio es la aceleración del proceso de internacionalización de las empresas debido al mayor acercamiento de los países en búsqueda de intercambios favorecedores para sus economías e industrias, por lo que los esquemas tradicionales de internacionalización se ven desfasados en el tiempo y se abre paso un nuevo modelo de internacionalización, el de las *Born Global Firms*, que se caracterizan por iniciar sus actividades comerciales de forma internacional en un periodo muy corto o inclusive desde su concepción.

En el caso peruano, existen empresas *Born Global* en los distintos sectores económicos, sin embargo dicho término representa una característica empresarial mas no una clasificación como la de Pequeñas y Medianas Empresas, que en adelante serán mencionadas como PYMES, o Micro, pequeñas y medianas empresas, en adelante nombrada como MIPYMES, pese a la relevancia del mismo con el fin de articular bases que permitan el crecimiento y consolidación de estas empresas que nacen con una visión internacional. En este sentido, la presente investigación se centrará en identificar los principales factores internos y externos que influyeron en el desempeño positivo que han tenido las *Born Global Firms* en las exportaciones de la partida 6109.10.00.31 (T-shirts de algodón para hombres o mujeres de un

solo color unificado incluso blanqueados) pese al decrecimiento del sector textil durante el periodo 2012-2016.

Para ello se identificarán las políticas comerciales que se han implementado en el periodo de estudio como lo son la firma de acuerdos comerciales y los programas de promoción al comercio y se analizará su impacto en el desempeño de las exportaciones de la partida en mención.

Asimismo, analizaremos la estructura interna de las *Born Global*, los recursos y capacidades de los emprendedores y cómo está influenciando en su desempeño exportador y en la consolidación de las mismas a fin de que sus exportaciones puedan ser constantes y crecientes.

Si bien el Perú es uno de los países latinoamericanos con alto índice de emprendimiento, la falta de políticas públicas que ayuden a las empresas nacientes a lograr su consolidación genera que estas cierren sus actividades comerciales antes de los dos años de iniciadas (GEM, 2015). Esto nos muestra que aún hay mucho trabajo por delante para ayudar a las pequeñas y medianas empresas y aún más aquellas que nacen con una visión global pero por falta de acceso a recursos o información no logran ser lo suficientemente competitivas como para mantenerse en el mercado internacional.

Al concluir el estudio podremos contrastar los resultados obtenidos con nuestra hipótesis y finalmente, brindaremos nuestras recomendaciones sobre las herramientas que podrían complementar el apoyo que se brinda a las empresas emprendedoras con el fin de fortalecer nuestra industria y hacerla más competitiva.

Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual

1.1 Estado de la cuestión

El Perú es uno de los países con mayores iniciativas empresariales de la región según el Global Entrepreneurship Monitor (2016), donde también se afirma que “los factores que mayor dinamismo inyectan a la actividad emprendedora son el clima económico favorable, los programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento y la percepción positiva de la sociedad hacia el emprendedor” GEM (2016). Teniendo en cuenta esto se puede afirmar que el nivel de iniciativas empresariales con las que cuenta el Perú es gracias a la estabilidad política y económica que ha tenido en los últimos años. Asimismo, los programas de promoción comercial que las entidades como PROMPERÚ, MINCETUR Y PRODUCE han desarrollado, son herramientas que estimulan la creación de nuevos negocios con una visión internacional y que tienen como fin impulsar el crecimiento sostenible de las exportaciones del país y generar un entorno favorable para la internacionalización de las empresas peruanas, según los esfuerzos ratificados en el Plan Estratégico Nacional Exportador desde su primera versión en el 2003 hasta la segunda, presentada en el 2015, en cuyo marco se ha presentado la política comercial que ha adoptado el Perú en los últimos 15 años.

Sin embargo, como se puede ver en el figura 1, las cifras de mortandad de las empresas del Perú ha pasado de un 6.7 por ciento en el año 2012 a un 8.8 por ciento en el año 2015, estando por encima de países de la región como Ecuador, Brasil y Argentina. Durante ese

periodo nueve de cada cien emprendimientos en etapa temprana han desaparecido, pues según el GEM (2016) la discontinuación de las empresas peruanas se debe mas bien a la falta de competitividad de las mismas y la falta de capacidades de los emprendedores peruanos¹.

Figura 1: Evolución del índice de discontinuación de negocios en el Perú. Adaptado de “Global Entrepreneurship Monitor 2015-2016”, por CDC y ESAN 2016.

En este contexto se encontraron empresas peruanas con un nuevo modelo de internacionalización, conocidas como *Born Global Firms*, las cuales han superado los retos de emprender un negocio y lograr destacar en el comercio internacional, dadas las características propias de estas empresas que serán presentadas en el siguiente capítulo.

¹ El emprendimiento en etapa temprana involucra dos fases del proceso de emprendimiento, la fase de emprendimiento naciente en la que el emprendedor inicia el negocio y como máximo ha pagado 3 meses de salarios a empleados o a si mismo. La otra fase involucrada es la de nuevo emprendedor en la que ya se posee un nuevo negocio y se ha pagado salarios más de 3 meses hasta un máximo de 42 meses (GEM 2015)

1.2 Justificación y relevancia

La presente investigación se desarrolla en torno a las *Born Global Firms* de la industria textil peruana, que está conformada por los subsectores textil y confecciones. Este sector es una de las principales actividades económicas no tradicionales del país y equivale al 1.2 por ciento del Producto Bruto Interno (PBI) nacional en el año 2015, encontrándose al mismo nivel que la actividad económica de fabricación de productos minerales no metálicos y de la industria de metales preciosos y de metales no ferrosos que representan el 1.2 y 1.3 por ciento del PBI nacional respectivamente, según el Estudio de Investigación Sectorial de PRODUCE (2015).

Este sector tiene un rol muy importante en el desarrollo económico del país, pues según información estadística de PRODUCE, la actividad económica de fabricación de prendas de vestir y la de fabricación de productos textiles, alberga la mayor cantidad de MIPYMES formales del sector manufacturero con 37,259 MIPYMES en el año 2014, representando en conjunto el 2.1 por ciento de participación de MIPYMES del sector económico, estando por encima del sector agropecuario, minería y pesca que tienen el 1.4 , 0.8 y 0.2 por ciento de participación respectivamente tal como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1

Mipyme formales, según sector económico 2014

Sector económico	Mipyme 2014	
	Nº	%
Comercio	720,299	41.5
Servicios	636,336	36.6
Manufactura	145,499	8.4
Fabricación de prendas de vestir	24,077	1.4
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	21,487	1.2
Actividades de edición e impresión	19,205	1.1
Fabricación de productos elaborados de metal	16,801	1.0
Fabricación de muebles	15,097	0.9
Fabricación de productos textiles	13,182	0.8
Otros	35,650	2.1
Construcción	49,150	2.8
Agropecuario	23,879	1.4
Minería	13,530	0.8
Pesca	3,539	0.2
Total	1,737,731	100

Nota: Participación de Mipymes formales por sector, desagregando el sector manufactura en sus subsectores.

Adaptado de “Reporte de concentración sectorial y territorial de las Mipymes” de PRODUCE, 2014.

Asimismo, la importancia de este sector recae en su articulación con otros sectores económicos, imprescindibles en la cadena productiva. La figura 2 nos muestra la cadena productiva del sector textil donde se puede ver la participación del sector agropecuario para la obtención de materias primas naturales como el algodón y el pelo fino de camélidos. Así mismo se ve involucrado el sector químico de donde se obtiene las fibras artificiales y tintes que son usados para el teñido de los tejidos, según el reporte sectorial de la Sociedad Nacional de Industrias (2016).

Figura 2: Estructura simplificada de la cadena productiva de productos textiles. Adaptado de “Reporte sectorial: Industria de productos textiles”, por SNI 2016.

La estructura empresarial del sector textil y confecciones está compuesta en un 95 y 96 por ciento respectivamente por microempresas, que han mostrado una tendencia creciente en los últimos años a diferencia de las grandes empresas cuyo número ha decaído y permite destacar la importancia que tienen las microempresas en el desarrollo del sector y en la economía nacional, según PRODUCE (2015). Este dato es relevante ya que una característica de las *Born Global Firms* es que estas en su mayoría presentan una estructura de pequeñas y medianas empresas según Escandón (2009).

1.3 Delimitación de la investigación

En los últimos años el desempeño de este sector se ha visto afectado debido a “la lenta recuperación económica de los principales socios comerciales del Perú y la fuerte competencia en precios con otros grandes productores internacionales (...)” (PRODUCE, 2015, p. 18). Esto pese a los esfuerzos del sector público por brindar un mayor soporte a la industria nacional.

Asimismo, la exportación de textiles ha tenido una tendencia decreciente debido al aumento de productos importados, la disminución de la producción nacional de hilatura de fibras textiles y una menor demanda externa, según el reporte sectorial del SNI (2016). Para el año 2016 las exportaciones peruanas de textiles totalizaron US\$ 1 196 millones, lo que significó una disminución de 10.2 por ciento respecto al año anterior. En este periodo, dichas exportaciones se dirigieron a 108 mercados de destinos, siendo los principales Estados Unidos (51%), Colombia (5%), Chile (4%), Ecuador (4%) y Brasil (4%) (Promperú 2017).

En la tabla 2 podemos identificar los principales productos textiles de exportación, de los cuales solo dos tuvieron un desempeño positivo en el año 2016 y se trata de los T-shirts de algodón (US\$ 131 millones) y T-shirts y camisetas interiores de las demás materias textiles (US\$ 53 millones), con un crecimiento de 4.9 y 54.9 por ciento respectivamente. Es por ello, que el presente documento se desarrolla en base al primer producto que se muestra en la tabla 2, la partida arancelaria 6109.10.00.31 cuya descripción es la siguiente: T-shirt de algodón para hombres o mujeres de tejido teñido de un solo color uniforme incluso blanqueados. Para dicha partida se analizará los principales factores internos y externos que han influenciado el desempeño positivo de las exportaciones de las *Born Global Firms* pese al decrecimiento general que ha presentado el sector textil peruano en el periodo 2012 – 2016.

Tabla 2

Exportación definitiva de las principales partidas del sector textil 2012-2016

Subpartida	Descripción	2012	2013	2014	2015	2016	Variación % 15 -16	Estructura % 2016
6109100031	"T-shirt"de algodón p'homb.o muj.,d'tej.teñido d'un solo color	162.99	159.59	143.56	124.58	130.66	4.88%	1.21%
6109100039	unif.incl.blanqueados Los demas "t-shirts" de algodón, para hombres o mujeres	216.88	157.23	166.18	113.53	102.87	-9.39%	0.95%
6105100051	Camisas d'pto.alg.c/cue.y abert.del.parc.p'homb .,d'tej.teñido d'un solo color incl.bl	64.29	59.49	75.69	60.28	57.09	-5.29%	0.53%
6109909000	T-shirts y camisetas interiores de punto de las demas materias textiles	56.64	85.21	55.87	34.15	52.91	54.93%	0.49%
5105391000	Los demas pelo fino cardado o peinado: de alpaca o de llama	30.55	39.42	62.27	51.20	35.85	-29.98%	0.33%

Nota: Comparativo año a año de las principales partidas del sector textil del 2012 al 2016, expresado en valor

FOB en millones de US dólares. Adaptado de “Exportación definitiva por sector”, de SUNAT 2017.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes y bases teóricas de la internacionalización

La internacionalización de las empresas según O'Grady y Lane (1996), se considera como un proceso de aprendizaje progresivo, siendo la única manera de mantenerse competitivas, a través del desarrollo de estrategias de inmersión en el mercado. Sin embargo, debido a los constantes cambios en las condiciones comerciales mundiales y en la comunicación empresarial (Fletcher 2001, Freeman y Cavusgil 2007, Sharma y Blomstermo 2003) se ha evidenciado que ahora las empresas pasan por alto el proceso de internacionalización gradual o también conocido como el modelo Uppsala. Dicho modelo sostiene que las empresas inician sus operaciones de manera local, siendo la internacionalización de estas el resultado de una serie de decisiones incrementales. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1990). Así, se establece que la empresa atraviesa cuatro fases en la penetración de un mercado extranjero:

Figura 3: Modelo de Internacionalización Gradual. Por Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1990.

Contrario al modelo propuesto por el autor Johanson, existen compañías que operan de manera internacional desde su fundación y que presentan un rendimiento comercial superior las cuales reciben el nombre de *Born Global Firms* (Knight y Cavusguil, 2004, p.1). Dichas empresas se caracterizan por iniciar sus operaciones con una visión de mercado global, es por este motivo que exportan sus productos a diversos países que son geográfica y culturalmente distantes de la economía local. Asimismo, estas empresas de rápida internacionalización tienen presencia en diversos países del mundo y en un amplio rango de industrias que no sólo se concentran en los sectores de tecnología y servicios como se establecía hace unos años atrás. (Knight y Cavusguil, 2005). Las *Born Global* se diferencian de las PYMES tradicionales principalmente por su enfoque estratégico, incursionando en los mercados globales desde el nacimiento de la empresa y desarrollando estrategias genéricas de diferenciación o enfoque (Knight y Cavusguil, 2005). Lo antes mencionado, se debe a que poseen un producto diferenciado, de ahí que deben escoger mercados con clientes homogéneos y realizar las mínimas adaptaciones en la mezcla de mercadotecnia (Moen y Servais, 2002).

En cuanto al tamaño de la empresa, las *Born Global Firms* se caracterizan por ser PYMES con menos de quinientos empleados, tener ventas anuales de US\$100 000 000 y desarrollar un único producto. (Escandón, 2009, p3). Las *Born global* se caracterizan por utilizar de manera eficiente diversos factores como los conocimientos del empresario fundador (Oviatt y McDougall, 2000), su set de relaciones (Crick y Jones, 2000) y las interconexiones corporativas con agentes públicos y privados (Simoes y Dominginhos, 2001).

2.2 Definición de términos básicos

- **Tratado de libre comercio (TLC):** Es un acuerdo comercial vinculante el cual suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias

mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. A fin de profundizar la integración económica de los países firmantes, los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad. (MINCETUR,2017)

- **Programa gubernamental:** Los planes y programas de gobierno, y particularmente los programas anuales de inversión, sirven como instrumento de acción política, económica y social que establecen el conjunto de objetivos a alcanzarse por el gobierno en un determinado plazo y los medios para lograrlos. (AUREN INTERNATIONAL,2018)
- **Política pública:** son el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos. Las Políticas Públicas deben ser consideradas como un “proceso decisional”, donde existe un conjunto de acciones que se llevan a cabo a lo largo de un plazo de tiempo. (RUIZ LOPEZ,2013)

2.3 Política comercial peruana

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo se crea en el año 2002 con el fin de fortalecer la institucionalidad del país en cuanto a comercio exterior. Dada la coyuntura de la época, la primera acción del MINCETUR fue elaborar el Plan Estratégico Nacional Exportador en el año 2003 con ejecución hasta el año 2013, con el fin de asegurar la inserción del Perú en la economía global y mejorar la diversificación de las exportaciones peruanas que en su mayoría eran commodities, lo que significaba un riesgo dada la fluctuación de sus precios, seguido de los sectores agropecuario y textil que con gran esfuerzo alcanzaban mejor posición en el mercado internacional. A raíz de esto el MINCETUR identificó la necesidad de desarrollar la oferta exportable del país, facilitar el comercio exterior en términos

logísticos, desarrollar mercados de destino para nuestros productos y el desarrollo de una cultura exportadora que mejore las competencias del sector exportador, con el principal objetivo de incrementar de forma sostenida las exportaciones de bienes y servicios. Para ello el MINCETUR se comprometió en el PENX 2003-2013 a mantener y fortalecer una política comercial abierta a la integración. (MINCETUR, 2003)

Durante la vigencia de dicho plan exportador se logró la firma de 17 acuerdos comerciales que aseguraron oportunidades de inserción de los productos y servicios nacionales en el mercado internacional y la consolidación de políticas comerciales a largo plazo. Asimismo, los acuerdos comerciales alcanzados permiten que hoy en día el noventa por ciento de los productos y servicios exportados cuenten con preferencias arancelarias. (MINCETUR, 2015)

Las partidas arancelarias del sector textil y confecciones no están exentas de preferencias arancelarias alcanzadas mediante los acuerdos comerciales firmados con las distintas Economías, permitiendo tener una ventaja competitiva respecto a otros competidores internacionales que no cuentan con aranceles favorecedores que les permita tener ofrecer sus productos con un precio atractivo. Esto se detalla mejor a continuación, al presentar la relación comercial que tiene el Perú con los principales países de destino de las exportaciones de las *Born Global Firms* para la partida arancelaria en estudio.

2.3.1 Relación comercial con los principales destinos de exportación de las *Born Global Firms* para la principal partida arancelaria del sector textil peruano

Para consolidar el ingreso de los productos peruanos a sus principales mercados, el Perú decidió negociar acuerdos comerciales que permitieron concretar proyectos de exportación más grandes y a largo plazo. Como prueba de ello, tenemos el establecimiento de acuerdos regionales, multilaterales y tratados de libre comercio que promueven la expansión y la

eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio de bienes y servicios. (MEF, 2017).

Tabla 3

Principales mercados de exportación para la partida 6109.10.00.31

MERCADO	%VAR 16-15	%Part 16	FOB -16 (miles US\$)
EE.UU	10%	77%	100882,39
BRASIL	-35%	5%	6077,17
CANADA	19%	4%	5166,61
ALEMANIA	-6%	2%	3075,9
ARGENTINA	63%	1%	1878,67
HONG KONG	-1%	1%	1871,2
CHILE	70%	1%	1788,7
FRANCIA	-18%	1%	1452,21
REINO UNIDO	-10%	1%	1362,12
OTROS PAÍSES	-	5%	7076,51

Nota: Participación de las exportaciones de la partida 6109.10.00.31 según destinos. Adaptado de la base de datos de SIICEX, 2016.

Según la base de datos del sistema integrado de información del comercio exterior (SIICEX), dentro de los principales mercados de exportación para la partida 6109.10.00.31, los principales destinos de las exportaciones peruanas al cierre del año 2016, fueron EE.UU con una participación del 77 por ciento y un variación positiva del diez por ciento respecto al año anterior, seguidos por Brasil y Canadá con una participación del cinco y cuatro por ciento respectivamente. Cabe mencionar, que Alemania, Francia y Reino Unido también son importantes mercados de destino en el continente europeo. En cuanto al porcentaje de variación más significativo, Chile presentó un porcentaje de crecimiento del setenta por ciento respecto al año 2015. Finalmente, Hong Kong es la única economía asiática que se encuentra presente dentro de los diez principales destinos de exportaciones peruanas para la partida en evaluación con una participación del uno por ciento.

Es necesario señalar que en la tabla 3 también podemos identificar a los países (EE.UU, Canadá, Colombia, Brasil y Argentina) que conforman los principales mercados de destino de las *Born Global Firms* en el sector textil peruano para la partida en evaluación, resultado que se obtiene luego del análisis de datos que se presenta en los subsiguientes capítulos. Por ello, se procederá a analizar las relaciones comerciales que mantiene el Perú con cada uno de los últimos países mencionados, para tener un mayor alcance del tema en cuestión.

2.3.1.1 Acceso a Mercado: EE.UU

EE.UU es una de las economías con mayor poder económico a nivel mundial, con un ingreso per cápita de US\$57 400 como se muestra en la tabla 4. Las empresas norteamericanas están a la vanguardia de los avances tecnológicos (...); sin embargo, su ventaja se ha reducido desde finales de la segunda guerra mundial. Con base en una comparación del PBI medido a tasas de conversión de paridad de poder adquisitivo, la economía de EE.UU se mantuvo como la más grande del mundo en el 2014 (CIA, 2017).

Tabla 4

Indicadores económicos PERÚ -EE.UU (2016)

Indicadores económicos 2016	EE.UU	PERÚ
PBI nominal PPP (US\$ Mil de Mill)	18569	406
Población (mill de personas)	323,3	31,5
PBI per cápita PPP (US\$)	57436	12903
Crecimiento PBI real anual (5 años)	2,10%	4,30%
Inflación promedio anual (5 años)	1,30%	3,40%
(Exportación/PBI)%	7,80%	18,40%
Exportación (US\$ Mil de Mill)	1451	36
Importación (US\$ Mil de Mill)	2251	36

Nota: Comparativo de indicadores económicos de EE.UU y Perú. Adaptado de información estadística de la SUNAT, FMI y Trademap.

Con respecto a las medidas tomadas por el gobierno para fortalecer relaciones con sus socios estratégicos, se encuentra el acuerdo de promoción comercial Perú-EE.UU, el cual se firmó en Washington en el 2006, entrando en vigencia el primero de febrero del 2009. Cabe destacar, que dentro de sus principales objetivos generales, según MINCETUR (2017), se encuentran:

- Garantizar el acceso preferencial permanente de las exportaciones a la economía más grande del mundo.
- Incremento y diversificación de exportaciones, eliminando las distorsiones causadas por aranceles, cuotas de importación, subsidios y barreras para-arancelarias teniendo en cuenta el nivel de competitividad del país para la definición de plazos de desgravación.
- Atraer flujos de inversión privada nacional y extranjera, propiciando el desarrollo de economías de escala y eficiencia en la asignación de factores productivos.

EE.UU es un mercado muy importante para el Perú ya que el comercio entre ambos representa aproximadamente la quinta parte del comercio exterior peruano. En el 2016, el comercio bilateral superó los US\$13 000 millones y en el primer semestre del 2017 ascendió a US\$6 712 millones, creciendo catorce por ciento respecto a similar periodo en el 2016 (MINCETUR, 2017).

Intercambio comercial anual entre Perú y EE.UU (Valor FOB)

Figura 4: Intercambio comercial anual entre Perú y EE.UU (Valor FOB). Adaptado de información estadística de Trademap 2017.

Cabe añadir, que existen amplias diferencias para la oferta exportable de Estados Unidos y de Perú, lo que favorece su complementariedad. Esto se debe a que EE.UU exporta principalmente productos metalmecánicos y químicos, mientras que Perú exporta minerales, productos agrícolas y textiles. El principal mercado de EE.UU es Canadá, mientras que el principal mercado de Perú es China (MINCETUR, 2017).

Además, en la figura 5 se observa que a partir del año 2009 las exportaciones de la partida en evaluación mantuvieron un crecimiento moderado debido a la crisis financiera que atravesaba EE.UU desde el año 2008. Cabe señalar que en el año 2009 entró en vigencia el acuerdo de promoción comercial Perú-EE.UU donde se implementaron medidas que eliminaron barreras arancelarias y no arancelarias con el fin de simplificar y fomentar un mayor intercambio comercial entre ambas economías, gracias a eso las exportaciones de la partida no se vieron afectadas de manera considerable sino todo lo contrario, pudieron mantener un crecimiento

sostenido. Asimismo, es importante resaltar que la demanda de este producto también se debe a las características del mismo, al tratarse de un producto altamente requerido por el mercado y marcas internacionales.

Figura 5: Impacto del TLC Perú- EE.UU en las exportaciones peruanas de la partida 6109.10.0031. Adaptado de información estadística de Trademap 2017.

En cuanto al acceso al mercado estadounidense, las barreras arancelarias para el Perú son nulas para la partida 6109.10.00.31, ya que esta tiene un arancel del cero por ciento. Lo antes mencionado, representa una ventaja respecto a los países a los cuales se les aplica un arancel de 16.5 por ciento para la misma partida. Los principales competidores del Perú para la partida en evaluación son: Honduras, China y El Salvador. (PROMPERU, 2015)

En cuanto a las barreras no arancelarias, desde Enero del 2005 se eliminaron las cuotas del sector textil lo cual permite la exportación hacia EE.UU en cantidades ilimitadas. Sin embargo, todos los productos deben cumplir normas de estampado, etiquetado y contenido establecidas por la *Textile Fiber products Identification*. Asimismo, desde que se eliminaron

las cuotas, EE.UU es más estricto con las leyes anti-dumping, anti-subsidios y las certificaciones de origen (MINCETUR, 2007).

Entre otros requerimientos, es obligatorio que los nombres genéricos y porcentajes en peso de las fibras que constituyen el producto textil sean listados en la etiqueta. Aquellos componentes inferiores al cinco por ciento deben ser listados como: “otras fibras”. Además, el nombre del fabricante y el nombre o identificación de registro debe ser emitido por la Federal Trade Commission. Finalmente, se debe indicar el nombre del país donde el textil fue fabricado (PROMPERU, 2015).

2.3.1.2 Acceso a Mercado: Canadá

Canadá es la segunda economía más próspera después de EE.UU. Con respecto a su intercambio comercial y su PBI per cápita, estos superan a México, Brasil y Argentina, hecho que fomenta la inmigración. Canadá, al igual que los demás países desarrollados, crece a un ritmo bajo (1.8% anual) pero sostenido, con poco desempleo (6.8%) y baja inflación (1.4% anual) (MINCETUR, 2017).

Cabe añadir, que dado los abundantes recursos naturales, mano de obra altamente calificada y un capital consolidado, Canadá tuvo un sólido crecimiento económico durante el periodo de 1993 hasta el 2007. Posterior a ello, la crisis económica mundial del 2008 llevó a la economía canadiense a una recesión a finales de dicho año, cuando Ottawa presentó en el informe anual del 2009 su primer déficit fiscal después de doce años de superávit.

Ante esta situación, los principales bancos de Canadá emergieron de la crisis financiera como los más fuertes del mundo debido a la tradición de prácticas crediticias conservadoras y una fuerte capitalización del sector financiero. Es a partir del año 2014, desde la caída de los precios mundiales del petróleo, que Canadá ha experimentado un crecimiento modesto

alcanzando un PBI nominal que se muestra en la tabla 5, que es de US\$1529 (Miles de Millones) en el año 2016 (CIA, 2017).

Tabla 5

Indicadores económicos PERÚ -CANADA (2016)

Indicadores económicos 2016	CANADÁ	PERÚ
PBI nominal (US\$ Mil de Mill)	1529	195
Población (mill de personas)	36,2	31,5
PBI nominal PPP (US\$ Mil de Mill)	1682	406
PBI per cápita PPP (US\$)	46437	12903
Crecimiento % PBI real anual (5 años)	1,80%	4,30%
Inflación % promedio anual (5 años)	1,40%	3,40%
(Exportación/PBI) %	25,50%	18,40%
Intercambio comercial (US\$ Mil de Mill)	793	72
Exportación (US\$ Mil de Mill)	390	36
Importación (US\$ Mil de Mill)	403	36
Saldo comercial	-13	0

Nota: Comparativo de indicadores económicos de Canadá y Perú. Adaptado de información estadística de la SUNAT, FMI y Trademap.

La economía canadiense es bastante diversificada ya que exporta diversos ítems como: automóviles, tractores, aviones, petróleo, gas natural, minerales, trigo, madera y papel. En cuanto al comercio bilateral Perú- Canadá, este superó los US\$2,200 millones en el 2016 (3.3% del comercio del Perú); Sin embargo, dicha cifra se ha reducido en los últimos años debido principalmente a la menor exportación de oro de Perú (MINCETUR, 2017).

Cabe añadir, que el comercio se divide en los sectores tradicional y no tradicional. El primer sector conforma el 95.6 por ciento de las exportaciones totales a dicho país, mientras que el segundo representa el 4.4 por ciento. En el sector tradicional destaca la exportación de la

minería, petróleo y gas natural. Por otro lado, en el sector no tradicional destacan el sector agropecuario, textil y sidero-metalúrgico. Cabe señalar, que según lo evidenciado en la figura 6 el sector textil ha tenido una tendencia positiva desde que se firmó el tratado entre ambos países alcanzando el importe de US\$149 millones.

Figura 6: Comportamiento de las exportaciones de las principales partidas textiles a Canadá². Adaptado de información estadística de Trademap 2017.

Es necesario mencionar, que a partir del año 2014 el comportamiento de las exportaciones de las principales partidas a Canadá es decreciente, esto se debe al ingreso de la competencia de otros países como Honduras que tuvieron un crecimiento de 34 por ciento en sus exportaciones en el 2015 respecto al año anterior. Mientras que, las exportaciones peruanas tuvieron una variación de menos once por ciento en similar periodo³ (IDEXCAM,2016).

² Las principales partidas de textiles fueron elegidas por tener los valores más altos de exportación del acumulado en el periodo 2009 al 2015. El listado completo de las veinte partidas se puede encontrar en el anexo 1

³ Variación porcentual expresada en valor Cost, Insurance and freight (CIF)

De manera particular, con respecto al intercambio comercial para la partida 6109.10.00.31, en la figura 7 se puede evidenciar que a partir del año 2009 existe una tendencia creciente para las exportaciones peruanas de este producto. Dicho comportamiento se debe principalmente a la entrada en vigencia del tratado de libre comercio con dicho país el primero de Agosto del 2009 (MINCETUR, 2017).

Figura 7: Impacto del TLC Perú- Canadá en las exportaciones peruanas de la partida 6109.10.0031. Adaptado de información estadística de Trademap 2017.

Durante los siete años de vigencia del TLC, se registraron 720 nuevos productos exportados a Canadá, por un monto total de US\$72 millones de los cuales el 98 por ciento pertenece al sector no tradicional. Asimismo, se registraron 1151 nuevas empresas exportadoras a Canadá (US\$4576 millones), el 72 por ciento de los cuales fueron micro y pequeñas empresas, según el Estudio de Aprovechamiento del TLC Perú – Canadá del MINCETUR (2016).

Figura 8: Exportaciones peruanas anuales a Canadá en valor FOB de la partida arancelaria 6109100031.

Adaptado de información estadística de Trademap 2017.

En la figura 8 también se puede observar que el año 2012 hubo un crecimiento significativo de las exportaciones de la partida 6109.10.00.31 (T-shirts y camisetas de punto), respecto al año anterior. Sin embargo, en los siguientes años se aprecia una desaceleración, la cual se recupera nuevamente en el año 2016 donde se presenta un crecimiento de diecinueve por ciento respecto al año anterior lo cual indica que las exportaciones peruanas están recuperando su participación en el mercado canadiense.

2.3.1.3 Acceso a Mercado: Colombia

La economía de Colombia se beneficia principalmente del libre comercio y de las políticas fiscales aplicadas por el gobierno. Sin embargo, dicho país ha presentado una notable desaceleración económica debido a la caída de los precios mundiales del petróleo, una inflación moderada y una fuerte valoración del dólar. Cabe añadir, que los principales sectores de exportación de Colombia son los sectores de energía y de minería, lo cual la hace vulnerable a una caída en los precios de los commodities (CIA, 2017).

En cuanto a sus indicadores macroeconómicos, a pesar de que el PBI de Colombia creció a una tasa del 4.7 por ciento en la década pasada, dicho crecimiento se contrajo a una tasa del dos por ciento en el año 2016 alcanzando un PBI nominal de US\$293 miles de millones y un PBI per cápita ascendente al monto de US\$13847 como se muestra en la tabla 6 (CIA, 2017).

Tabla 6:

Indicadores económicos PERÚ - COLOMBIA (2016)

Indicadores económicos 2016	COLOMBIA	PERÚ
	A	
PBI nominal (US\$ MIL DE MILL)	293	195
PBI per cápita PPP (US\$)	13847	13019
Exportación (US\$ MIL DE MILL)	30,3	36
Importación (US\$ MIL DE MILL)	45	36,1
Saldo comercial (US\$ MIL DE MILL)	-14,70	-0,10

Nota: Comparativo de indicadores económicos de Colombia y Perú. Adaptado de información estadística de la SUNAT y FMI.

Es necesario mencionar, que Perú y Colombia son socios estratégicos ya que ambos comparten objetivos comerciales comunes en la Comunidad Andina y en la alianza del Pacífico (ANDINA, 2017). En el marco del acuerdo de la Comunidad Andina de Naciones – CAN, bloque conformado por Ecuador, Bolivia, Perú y Colombia, los productos peruanos se encuentran exentos de aranceles para la importación. Además, con respecto a las medidas no arancelarias, todas las mercancías que sean importadas deben ser registradas en un formulario llamado “Registro de Importación” el cual es presentado ante el Ministerio de Comercio Exterior.

En la figura 9, podemos evidenciar que a partir del año 2005 existe una tendencia creciente para la partida en evaluación lo cual se debe principalmente a las medidas de liberalización

del comercio aplicadas entre los miembros del acuerdo de integración de la Comunidad Andina de Naciones.

Figura 9: Impacto del acuerdo de integración Perú-CAN en las exportaciones peruanas de la partida 6109.10.00.31. Adaptado de información estadística de Trademap, 2017.

Con respecto al intercambio comercial, las exportaciones no tradicionales desde Perú a Colombia alcanzaron el valor de US\$604,7 millones, representando el 5,6 por ciento de las exportaciones no tradicionales enviadas al mundo. Cabe añadir, que el sector textil representa el diez por ciento de las exportaciones no tradicionales durante el periodo 2016, según el MINCETUR (2016).

Asimismo, en la figura 10 podemos evidenciar que las exportaciones peruanas de las principales partidas textiles a Colombia tuvieron una tendencia positiva hasta el año 2011⁴. Sin embargo, a partir del año 2012 empieza a descender de manera constante en veinticuatro por ciento el 2013, en cuatro por ciento el 2014 y en 45 por ciento el 2015 respecto a sus respectivos años anteriores. Dicha tendencia se debe entre diversos factores principalmente a

⁴ Las veinte principales partidas arancelarias de exportación de confecciones (periodo 2009-2015) fueron elegidas por tener los valores más altos de exportación acumulados durante el periodo 2009 al 2015. (Anexo 1)

la contracción económica de Colombia y por la caída de los precios de los commodities cuya comercialización constituye su principal fuente de ingresos.

Figura 10. Comportamiento de las exportaciones peruanas de las principales partidas de textiles a Colombia (Valor FOB). Adaptado de “Estudio de comportamiento de las exportaciones peruanas del sector confecciones”, por la Cámara de comercio de Lima, 2016.

Asimismo, en dicho periodo los envíos de 165 empresas nacionales del sector confecciones sumaron US\$ 57 millones. Entre enero y mayo del año 2017, la cifra alcanzó los US\$15.4 millones. Es importante resaltar que uno de los principales motivos por el cual los textiles peruanos poseen una alta demanda en Colombia se debe a la calidad del algodón y por las confecciones con diseños creativos e innovadores, según el diario GESTIÓN (2017).

Es necesario mencionar que la mayor cantidad de empresas que exportan en el sector no tradicional son las micro, pequeña y mediana empresa como se muestra en la tabla 7. Sin embargo, la suma del valor exportado en millones de dólares de dichos tipos de organizaciones es inferior al de las empresas grandes, cuyos valores de exportación en el año 2016 se pueden visualizar en la tabla 8. Se debe tener en cuenta que una misma empresa

puede exportar en ambos rubros por lo cual la suma no representa el total de empresas exportadoras.

Tabla 7

Número de empresas exportadoras según tamaño (2016)

SECTOR	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO	TOTAL
Tradicional	22	11	5	4	42
No Tradicional	112	257	266	309	944
TOTAL	129	261	266	313	969

Nota: Número de empresas exportadoras según tamaño 2016. Adaptado de “Comercio bilateral Perú-Colombia”, por Ministerio de comercio exterior y Turismo, 2016.

Tabla 8

Valor exportado en US\$ Millones por empresa según tamaño (2016)

SECTOR	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO	TOTAL
Tradicional	91	14,2	0,5	0,2	105,8
No Tradicional	426,3	138,2	33,7	6,4	604,7
TOTAL	517,3	152,4	34,2	6,6	710,4

Nota: Valor exportado por empresa según tamaño. Adaptado de “Comercio bilateral Perú-Colombia”, por Ministerio de comercio exterior y Turismo, 2016.

Colombia es el sexto mayor importador de confecciones en Latinoamérica con compras que ascienden a los US\$642 millones. En dicho contexto, Perú se mantiene como primer proveedor regional y sexto a nivel mundial para el mercado colombiano, destacando con una participación de 53 por ciento en prendas de vestir de punto y 47 por ciento de tejido plano, según PROMPERÚ (2016).

2.3.1.4 Acceso a Mercado: Brasil

Brasil es la octava economía más grande del mundo y cuenta con una población de 207 millones de habitantes, siendo así el país más poblado y de mayor extensión territorial en

América del Sur (CIA, 2017). Esta característica en particular lo convierte en un mercado atractivo para el comercio de bienes, servicios y capitales. Sus importaciones totales para el año 2016 alcanzaron los US\$ 143,5 miles de millones mientras que sus exportaciones totales llegaron a los US\$ 185,35 miles de millones, lo que significó una balanza positiva en ese periodo. Tiene como principales socios comerciales a China, USA y Argentina, y sus industrias más desarrolladas son las de agricultura, minería, manufactura y servicios (CIA, 2017).

Tabla 9

Indicadores económicos PERÚ -BRASIL (2016)

Indicadores Macroeconómicos 2016	BRASIL	PERÚ
PBI nominal (US\$ MIL DE MILL)	1770	195
PBI per cápita PPP (US\$)	15211	13019
Exportación (US\$ MIL DE MILL)	185,3	36
Importación (US\$ MIL DE MILL)	143,5	36,1
Saldo comercial (US\$ MIL DE MILL)	41,8	-0,10

Nota: Comparativo de indicadores económicos de Brasil y Perú. Adaptado de información estadística de la SUNAT y FMI, 2017.

La economía brasileña actual no atraviesa su mejor época, puesto que los últimos años se ha visto afectada por escándalos de corrupción y malos manejos de los fondos públicos, a esto se suma la caída en el valor de los commodities y el intervencionismo gubernamental.

Brasil ha venido adoptando medidas proteccionistas para frenar la entrada de capitales y basar el desarrollo del país en el fortalecimiento de sus industrias que han disminuido sus niveles de competitividad en los últimos años, según el Plan de Desarrollo de Mercado del MINCETUR (2016).

Además, según datos históricos de la SUNAT, el comercio entre Perú y Brasil ha sido históricamente negativo para el Perú, teniendo un déficit de US\$ 923 millones en el 2016. En

ese mismo periodo, las exportaciones a Brasil sumaron un total de US\$ 1,204 millones, representando el tres por ciento de las exportaciones del Perú, mientras que las importaciones sumaron un total de US\$ 2,127 millones, representando el seis por ciento de las importaciones del Perú.

Figura 11: Comercio exterior Perú-Brasil (US\$ Millones). Adaptado de “Reporte Comercio Bilateral Perú-Brasil”, por MINCETUR, 2016.

El comercio entre Perú y Brasil está principalmente comprendido por productos tradicionales como el cobre, zinc, plata y derivados del petróleo, la exportación de productos tradicionales alcanzo la cifra de US\$ 846 millones para el año 2016, mientras que las exportaciones no tradicionales a Brasil, sumaron un total de US\$ 358 millones para el mismo periodo, de los cuales el trece por ciento corresponde al sector textil.

Los principales productos exportados por el sector textil han sido las Camisas de punto, de algodón, para hombres o niños (US\$ 17 millones), los T-shirts y camisetas, de punto, de algodón (US\$ 13 millones) y las Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas (US\$ 1,5 millones). Los principales competidores para Perú, referente a

exportaciones a Brasil, para la partida arancelaria en estudio son Bangladesh (26%), China (16,3%) e India (6,3%), según cifras de SUNAT.

Asimismo, podemos evidenciar en la figura 12 que el comportamiento de las exportaciones peruanas de las principales partidas textiles a Brasil ha tenido una tendencia positiva hasta el año 2014⁵. Sin embargo, en el año 2015 presenta una reducción del treinta por ciento respecto al año anterior debido a las dificultades económicas que enfrenta el país (IDEXCAM, 2016).

Figura 12: Comportamiento de las exportaciones peruanas de las principales partidas de textiles a Brasil (Valor FOB). Adaptado de “Estudio de comportamiento de las exportaciones peruanas del sector confecciones”, Cámara de comercio de Lima, 2016.

El comercio entre Brasil y Perú se ve favorecido debido a que ambos son estados miembros del MERCOSUR y en enero del 2006 entró en vigencia el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N° 58, gracias a ello 6524 productos peruanos ingresan con un arancel de

⁵ Las veinte principales partidas arancelarias de exportación de confecciones (periodo 2009-2015) fueron elegidas por tener los valores más altos de exportación acumulados durante el periodo 2009 al 2015. (Anexo 1)

cero por ciento a Brasil. Según la Guía de Mercado de la industria de la moda y confecciones de PROMPERÚ (2014). Asimismo, según la figura 13 se puede observar un incremento sostenido a partir del año en el que entra en vigencia dicho acuerdo para la partida en evaluación.

Figura 13: Impacto del Acuerdo de complementación económica (ACE N°58) en las exportaciones peruanas de la partida 6109.10.00.31 hacia Brasil. Adaptado de información estadística de Trademap 2017.

Para el caso del sector textil, las principales partidas arancelarias mencionadas anteriormente también ingresan con un ad valorem de cero por ciento, lo que brinda una ventaja a los productos peruanos frente a los de China, India y Bangladesh cuyos productos textiles ingresan a Brasil con un arancel de 35 por ciento.

2.3.1.5 Acceso a Mercado: Argentina

Argentina es el segundo país de mayor extensión en Latinoamérica, cuenta con 44,3 millones de habitantes y su economía está basada en la explotación de sus recursos naturales y una industria diversificada, siendo el sector agrícola la industria más fuerte de este país. En los últimos años Argentina vuelve a tomar presencia en los escenarios internacionales, luego de

años de aislamiento y políticas proteccionistas que continuaban sumergiendo al país en una crisis económica que inicio en el año 2001 debido a un alto endeudamiento público (The world factbook, 2017).

Los principales socios comerciales de Argentina son Brasil (24.3%), China (18.7%) y Estados Unidos (12.5%) siendo maquinaria, vehículos motorizados, derivados del petróleo y gas natural los principales productos que importa este país, según SIICEX (2017).

En cuanto al comercio entre Perú y Argentina, este se ha visto beneficiado gracias al ACE 58 del MERCOSUR, del cual ambos países forman parte y gracias al cual las exportaciones peruanas ingresan con un arancel de cero por ciento. Dicho acuerdo se suscribió entre el Perú y los estados parte del Mercosur el treinta de diciembre del 2005 y entró en vigencia a partir del dos de enero del 2006.

Figura 14: Impacto del Acuerdo de complementación económica (ACE N°58) en las exportaciones peruanas de la partida 6109.10.00.31 hacia Argentina. Adaptado de información estadística de Trademap 2017.

En el año 2016 las exportaciones peruanas a Argentina totalizaron US\$ 127,5 millones. Las exportaciones no tradicionales son las más representativas con un 83 por ciento del total de

las exportaciones teniendo solo un uno por ciento de decrecimiento comparado al once por ciento de decrecimiento de las exportaciones tradicionales. Las exportaciones del sector textil peruano representan el veintidós por ciento de las exportaciones no tradicionales a Argentina siendo el principal sector de exportaciones seguido de la minería no metálica (15%) y el sector químico (14%) (SIICEX, 2017).

Las exportaciones del sector textil peruano a Argentina han crecido en un tres por ciento comparadas a las del 2015 y pese a que las importaciones mundiales de prendas de vestir han decaído. Los principales competidores de Perú para las exportaciones de textiles a Argentina son China, India y Vietnam con lo que la participación de Perú en este sector se reduce al tres por ciento. En la figura 15 podemos ver que tanto las exportaciones a Argentina del sector textil como de confecciones han crecido en el año 2016 respecto al año anterior.

Figura 15: Exportaciones peruanas a Argentina (2012-2016). Adaptado de “Reporte Comercio Bilateral Perú-Argentina”, MINCETUR, 2016.

La partida arancelaria en estudio es considerada un producto estrella en el mercado Argentino debido a un aumento significativo de su participación en las importaciones de este país según SIICEX (2011). Además, este producto se encuentra en el tercer lugar de las prendas más importadas por Argentina desde Perú en el 2016 con un incremento de 63 por ciento respecto al año anterior tal como se puede apreciar en la figura 16.

Figura 16: Principales prendas importadas por Argentina desde Perú (2016). Adaptado de “Reporte Comercio Bilateral Perú-Argentina”, MINCETUR, 2016.

Asimismo, en la figura 17 podemos ver que las exportaciones a Argentina de la partida en estudio tuvo resultados decrecientes desde el año 2012 con excepción del año 2016 en el que sí presenta un crecimiento en sus exportaciones respecto al año anterior, estos resultados son producto de la situación política y económica por la que atravesó este país y el nuevo rumbo de apertura comercial que está retomando.

Figura 17. Exportaciones peruanas anuales hacia Argentina en valor FOB de la partida 6109100039 (T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón). Adaptado de Trademap, 2017.

Por otro lado, es importante resaltar que las exportaciones de textil y confecciones peruanas a Argentina están representadas en su mayoría por microempresas y pequeñas empresas del sector según la Guía Sectorial de Industria de la Vestimenta de Promperú (2017).

De acuerdo a los principales países de exportación de las Born Global Firms para la partida 6109.10.00.39, se ha evidenciado en el presente capítulo que la eliminación progresiva de barreras arancelarias y no arancelarias ha permitido incrementar el volumen de las exportaciones de dicha partida. En el caso de las barreras arancelarias, todos los países analizados poseen un arancel del cero por ciento para el ingreso de dicho producto. Asimismo, en el caso de las barreras no arancelarias, se eliminaron las cuotas del sector textil que representaban una limitación para la cantidad de productos a exportar.

Cabe añadir, que los bloques de integración económica también son medios muy importantes para eliminar las barreras de entrada a diversos mercados. Por ejemplo, la Comunidad Andina

de Naciones que nació como una iniciativa económica y de desarrollo permitió que los productos peruanos ingresaran con un arancel de cero por ciento al mercado de Colombia. Por otro lado, en el Acuerdo de Complementación Económica N°58 del Mercado Común del Sur se eliminaron las barreras arancelarias entre Perú y países como Argentina y Brasil. Lo antes señalado, propició el crecimiento del intercambio comercial entre Perú y dichas economías hasta la fecha.

2.3.2 Programas de Promoción al Comercio

El desarrollo del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2003-2013 tuvo como resultado importantes avances en la consolidación de políticas comerciales a largo plazo, con diecisiete acuerdos comerciales concluidos que brindarían mayor oportunidad de inserción en la economía global a las empresas peruanas.

Tras los logros del primer PENX se tuvo la necesidad de crear una oferta exportable sostenible y poder así gozar de los beneficios de las relaciones comerciales obtenidas, lo que da como resultado la actualización del PENX 2025 cuyo principal objetivo según el MINCETUR (2015), es descrito a continuación:

El PENX 2025 define como meta final la consolidación de la presencia de las empresas exportadoras peruanas en el exterior. Para ello el PENX 2025 establece los siguientes objetivos estratégicos: (i) profundizar la internacionalización de empresas; (ii) incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado; y (iii) mejorar la competitividad del sector exportador (p. 51).

El enfoque internacional es claro y para el logro de los objetivos planteados, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, principal responsable del logro de los objetivos del PENX, plantea programas que se vienen realizando de forma multisectorial desde la aplicación del primer PENX. En la última versión de este plan estratégico se definen 93 que darán cumplimiento a sus pilares establecidos, y es que a través de los programas se materializa mediante acciones concretas, todo lo expuesto de forma conceptual en el PENX. A continuación describiremos algunos de los programas que se encuentran en el PENX 2025 que se enfocan en la internacionalización y consolidación de la empresa peruana, así como en el fomento del comercio exterior:

- “Intensificación de la promoción integral del Perú en el exterior (road shows, ferias y misiones comerciales, entre otros)” (MINCETUR, 2017, p. 60).

Este programa está contemplado en el primer Pilar del PENX 2015-2025 que abarca la internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, dentro de la línea de acción de Promoción comercial del Perú en el exterior. Para el caso del sector textil existen ferias muy importantes como lo son el PERÚ MODA, Colombiamoda, Perú Gift Show, entre otras que se realizan cada año y tienen como objetivo que los empresarios del sector logren contactarse con compradores internacionales y crear relaciones comerciales duraderas. Este programa ofrece grandes ventajas a los empresarios peruanos en la medida en que estos cuenten con una oferta exportable competitiva y sostenible.

- “Elaboración, sistematización e implementación de Planes de Desarrollo de Mercados (PDM), así como de información y estudios de inteligencia comercial de mercados,

productos, cadenas de distribución y comercialización en mercados específicos y a nivel global” (MINCETUR, 2017, p. 59).

Este programa también se encuentra en el primer Pilar pero en la línea de acción de Desarrollo de Inteligencia Comercial y se ve materializado en la página del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), donde se puede encontrar toda la información necesaria para que personas sin experiencia en el ámbito de exportaciones puedan iniciar operaciones internacionales, así también empresarios que buscan información de mercados para nuevos ingresos y estudios especializados de productos⁶. Cabe señalar que la inteligencia comercial es una herramienta importante en los negocios en la medida en que ofrezcan información útil y relevante para la toma de decisiones (Conexión ESAN, 2011). En el caso de la plataforma SIICEX, los usuarios pueden encontrar información veraz sobre sectores, productos, destinos y estudios de mercado de forma gratuita y simplificada para expandir sus exportaciones a nuevos mercados.

- “Clínicas de asesoría especializada para la mejora de la gestión de las Pymes exportadoras y con potencial exportador” (MINCETUR, 2017, p. 62).

Este programa se encuentra bajo el segundo Pilar, que contempla la Oferta Exportable diversificada, competitiva y sostenible, dentro de la línea de acción de Diversificación de Oferta Exportable. Para este punto encontramos el programa Pymes peruanas al mundo que brinda el soporte que éstas requieren a través de asesorías especializadas, eventos y seminarios desarrollados por expertos, con el fin de que las Pymes cuenten con los conocimientos y las herramientas necesarias para ser competitivas en el mercado

⁶ Para mayor información consultar la página de SIICEX <http://www.siicex.gob.pe>

internacional⁷. Asimismo, existen capacitaciones organizadas por PROMPERU, Talleres Especializados ADOC-PERU y el Programa Exporta Perú - PLANEX donde los emprendedores peruanos pueden encontrar ayuda para mejorar sus conocimientos en exportaciones y temas relativos a los procesos de comercio exterior.

- “Optimización, simplificación y automatización de los procesos y procedimientos vinculados al comercio exterior” (MINCETUR, 2017, p. 68).

En este punto podemos encontrar la implementación de Exporta Fácil que va dirigido principalmente a las Mipymes, para facilitar las exportaciones de sus mercaderías con un valor de hasta US\$5,000 y 30 kilogramos por paquete enviado⁸.

Por otro lado, encontramos la implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) que permite gestionar de forma electrónica la documentación que los agentes del comercio exterior necesitan para ingresar o retirar mercancías del territorio nacional. En esta plataforma se puede realizar trámites relacionados a mercancías restringidas, certificaciones de origen y de servicios portuarios⁹. Estos programas están contemplados en el tercer Pilar del PENX que abarca el tema de Facilitación del Comercio Exterior y Eficiencia de la Cadena Logística Internacional.

- “Fortalecimiento y ampliación de la Red de Oficinas Comerciales de Exportación Regional (OCER), en coordinación con Gobiernos Regionales y Locales” (MINCETUR, 2017, p. 69).

⁷ Para mayor información consultar la página <http://www.pymealmundo.com.pe>

⁸ Para mayor información consultar la página de la SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/>

⁹ Para mayor información ingresar a la página de la VUCE <https://www.vuce.gob.pe/index.html>

Este programa se encuentra contemplado en el cuarto Pilar del PENX, en cual abarca el tema de Generación de Capacidades para la Internacionalización y Consolidación de una Cultura Exportadora, dentro de la línea de acción de Red Nacional de Apoyo al Desarrollo de Comercio Exterior. Dicho programa ha implementado tres oficinas comerciales dos ubicadas en la ciudad de Lima, la OCER Gamarra y la OCER Villa El Salvador y una en la ciudad de Tacna. Estas oficinas están ubicadas estratégicamente en puntos en los que existe un gran potencial exportador por parte del empresariado, con el fin de brindar asesorías y capacitaciones que encaminen a las empresas al mercado internacional¹⁰. El trabajo realizado por las OCER influye en el desempeño de las exportaciones peruanas en la medida en que brinda a los empresarios las herramientas para ser más competitivos en el mercado internacional.

Según lo mencionado hasta ahora, podemos identificar que existen factores externos como la política comercial plasmada en acuerdos comerciales y programas de promoción al comercio que afectan el desempeño de las exportaciones de las *Born Global Firms* en la medida en que estén diseñados para fomentar, facilitar y simplificar el comercio internacional.

Asimismo, es necesario mencionar que existen factores internos, propios de cada empresa que influyen en su desempeño exportador. Por ello, en el siguiente subcapítulo se revisará todo lo concerniente a la teoría de los recursos y capacidades y como la sinergia entre ellas, promueve la generación de una ventaja competitiva que les permite destacar en el sector y ha permitido a las *Born Global Firms* presentar un desempeño diferente al de las empresas de internacionalización gradual.

¹⁰ Para mayor información ingresar a la página de MINCETUR <https://www.mincetur.gob.pe/ocer/>

2.4 Teoría de Recursos y Capacidades

Los recursos son considerados como activos de una organización que permiten desarrollar una estrategia competitiva y se clasifican en tangibles e intangibles. En la primera categoría se encuentran los recursos físicos y financieros mientras que los intangibles comprenden los recursos humanos, el valor de la marca comercial, las patentes, derechos de fabricación, la reputación, y las relaciones con clientes y proveedores (Cuervo,1993).

Con respecto a las capacidades, estas son consideradas competencias esenciales que resultan fundamentales para el resultado de la empresa y de su estrategia (Prahalad y Hammel, 1990). Además, cumplen tres condiciones: su valor es convenientemente percibido por el cliente, permite a la empresa diferenciarse de sus competidores y puede ser aplicada a varias líneas de productos (Morcillo, 1997).

La teoría de los recursos y capacidades se fundamenta en la idea de la obtención de una ventaja competitiva sostenible a través de la posesión por parte de la empresa de un conjunto de recursos que sean considerados únicos, valiosos, inimitables e insustituibles. (Barney, 1991). Sin embargo, la perspectiva de esa teoría está siendo cuestionada ya que la ventaja competitiva puede ser mermada por factores como el entorno cambiante y la tecnología disruptiva. (Leonard-Barton, 1992; Wheeler, 2002).

Debido a lo antes mencionado, es necesario el desarrollo de capacidades que permitan una rápida y determinada reconfiguración de los recursos de la empresa. Dicha extensión de recursos y capacidades es lo que se conoce como Enfoque de capacidades dinámicas (Teece et al. 1997). Con respecto a la literatura de este enfoque, existen tres grandes secciones para categorizar a las capacidades dinámicas: Las capacidades relacionadas al establecimiento de

redes y relaciones (Moller y Svahn, 2003; Webster, 1992), capacidades de la gestión del conocimiento (Zollo y Winter, 2002) y finalmente, las capacidades relacionadas con la creatividad y la innovación (Charlsson, 2003). Cabe añadir, que podemos considerar la orientación al mercado y la orientación emprendedora como aquellos recursos que permiten el desarrollo de habilidades distintivas difíciles de imitar por los competidores. Asimismo, dichas habilidades generan valor para el cliente lo cual se ve reflejado en resultados internacionales positivos para la organización (Rodríguez Serrano, 2011).

Figura 18: Diagrama del enfoque de capacidades dinámicas. Adaptado de: Las empresas Born Global: un enfoque de capacidades dinámicas. Por Rodríguez Serrano, M.d.l.Á., Martín Armario, E. y Ruiz Moreno, C. (2011).

Cabe destacar, que la *Born Global Firms* están constituidas por emprendedores que persiguen adentrarse en los mercados extranjeros con una fuerte orientación al mercado. Se consideran como los principales recursos de las empresas *Born Global* generadoras de una ventaja competitiva la orientación al mercado (Hunt y Lambe 2000; Knight y Cavusguil, 2004) y la orientación emprendedora (Autio et al., 2000; McDougall et al. 1994; Knight y Cavusguil, 2004).

2.4.1 Estrategia de diferenciación

Según lo revisado en el punto anterior, las capacidades dinámicas de las empresas les permiten crear valor. En términos operativos, las empresas pueden crear valor ya sea fabricando los productos a menor costo que cualquier otra empresa con una estrategia de liderazgo en costos, o fabricando productos por los que los consumidores están dispuestos a pagar un precio alto mediante una estrategia de diferenciación (Daniels, 2010).

Cabe señalar, que la estrategia de diferenciación consiste en desarrollar productos o servicios que sean muy valorados por los clientes y que tengan un valor agregado que les permita cobrar un precio superior que compense los costos adicionales de fabricarlo y comercializarlo (Daniels, 2010). Dicho precio aumenta los márgenes de utilidad y levanta barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y debido al carácter especial del producto.

Es necesario mencionar, que a pesar de que la diferenciación a veces impida conseguir una gran participación en el mercado debido a la percepción de exclusividad del producto, la compañía que se diferencia para alcanzar la lealtad de sus clientes siguiendo esta estrategia estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia (Porter, 2012).

2.4.2 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es todo elemento que posee y permite establecer diferencias con otros entes en base a la apreciación de superioridad de uno con relación al otro. De esta manera, desde la perspectiva de un cliente, serán valoradas las ventajas competitivas cuando al adquirir un bien o servicio de una empresa en lugar de otra se le permita obtener un producto o servicio de mejor calidad, menor costo, mayor accesibilidad, entre otros (Laudon y Laudon, 2000).

Según lo propuesto por el autor Jay Barney, una empresa posee una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada por otro competidor que sea real o potencial. Cabe añadir, que para que dicha ventaja sea sostenible no tiene que durar un periodo prolongado, sino que debe seguir existiendo después de que los esfuerzos por duplicarla hayan cesado (Barney, 1991).

Asimismo, una de las formas para obtener una ventaja competitiva sostenible es que la empresa extienda su cadena de valor hacia sus clientes y proveedores. Ellos también tienen sus propias cadenas de valor y mientras más fuerte sea el eslabonamiento entre todas, mejor será la oportunidad de lograr ventajas competitivas (Porter, 2015).

Capítulo III: Plan de Investigación

3.1 El Problema

3.1.1 El Planteamiento del problema

En los últimos años, el sector textil peruano ha presentado una caída en las exportaciones debido a la lenta recuperación económica de sus principales socios comerciales y la fuerte competencia en precios con otros productores internacionales, siendo solo dos de las cinco principales partidas de exportación del sector textil peruano, las que han logrado una tendencia positiva, entre ellas la partida 6109.10.00.31. Si bien las cifras indican una caída en el sector textil en general, también permiten identificar que hay empresas que han logrado ir en contra de esta tendencia negativa del sector. En relación a la empresa existen factores internos y externos a esta, que permiten un buen desempeño de la misma y en lo referente al desempeño de sus exportaciones, se ven involucradas las políticas comerciales del país como un determinante fundamental así como lo son los recursos y capacidades propios de cada empresa. Los compromisos gubernamentales en materia de comercio exterior se ven reflejados en el PENX 2025 donde plantean como objetivo fundamental el lograr la internacionalización de más empresas peruanas, trayendo consigo la firma de acuerdos comerciales, mejoras en los procesos de exportación nacional, facilitación comercial, acceso a la información a través de programas gubernamentales que permiten que las empresas

desde sus inicios tengan conocimientos del mercado internacional y se vean orientadas a participar en él.

Debido a este fomento de la internacionalización y la apertura que existe hacia los mercados internacionales, más empresas orientan sus ventas al mercado externo y existe un grupo en particular de empresas, cuya internacionalización empieza desde su concepción y lo hacen con un enfoque diferenciado que les permite tener un buen desempeño, estas empresas son conocidas como *Born Global Firms*.

En el sector textil peruano y para esta partida en particular se ha podido identificar la existencia de este tipo de empresas y corroborar a través de la información disponible en SUNAT que gozan de un buen desempeño en sus exportaciones. Por ello, este trabajo se centrará en investigar cuáles son los principales factores que han influenciado el desempeño positivo de las exportaciones de las *Born Global Firms* del sector textil peruano para la partida arancelaria 6109.10.00.31 pese al decrecimiento del sector textil peruano durante el periodo 2012 al 2016.

3.1.2 El problema:

¿Cuáles son los principales factores internos y externos que han influenciado en el desempeño positivo de las exportaciones de las *Born Global Firms* para la partida 6109.10.00.31 pese al decrecimiento del sector textil peruano durante el periodo 2012-2016?

3.2 Hipótesis

Los principales factores internos y externos que tuvieron un efecto positivo en las exportaciones de las *Born Global Firms* para la partida 6109.10.00.31 durante el periodo 2012-2016 pese al decrecimiento del sector textil peruano han sido la apertura comercial y promoción al comercio, y el desarrollo de una estrategia de diferenciación.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General:

Analizar los principales factores internos y externos que han influenciado en el desempeño positivo de las exportaciones de las *Born Global Firms* peruanas en el sector textil durante el periodo 2012-2016.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar cómo la estrategia de diferenciación ha afectado el desempeño de las exportaciones de las *Born Global Firms* peruanas en el sector textil durante el periodo 2012-2016.
- Determinar la influencia de los acuerdos comerciales con los principales mercados de destino sobre las exportaciones de las *Born Global Firms* en el sector textil peruano durante el periodo 2012-2016.
- Determinar la influencia de los programas gubernamentales sobre el desempeño de las *Born Global Firms* en el sector textil peruano durante el periodo 2012-2016.
- Analizar cómo los recursos y capacidades de las *Born Global Firms* afectaron el desempeño de sus exportaciones de la partida arancelaria en análisis, durante el periodo 2012-2016.

Capítulo IV: Metodología

El presente trabajo de investigación busca responder a la problemática planteada en torno a un fenómeno en específico, el desempeño de las exportaciones de las *Born Global Firms* de textiles peruanas frente a la desaceleración del sector y en específico, aquellas que exportan la partida arancelaria 6109.10.00.31. Para lo cual, se ha empleado un enfoque cualitativo pues no existe manipulación de variables ya que según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista (2014) este se basa en una perspectiva interpretativa que permite a los investigadores ahondar abiertamente en el tema y brindar sus apreciaciones sobre el fenómeno observado. A su vez, en este enfoque “se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista 2014, p. 8).

La muestra de la presente investigación está compuesta por el grupo de empresas del sector textil peruano que cuentan con las características para ser consideradas *Born Global Firms*, entre las cuales están ser una PYME, haber realizado exportaciones desde el primer año de fundada la empresa y contar con exportaciones a más de un país en todo el periodo de estudio, que abarca desde el 2012 al 2016.

Para la selección de la muestra se empleó información estadística, como lo son los reportes de exportaciones anuales por sector extraídos de la SUNAT. Posteriormente, de la muestra obtenida se realizaron entrevistas a profundidad a tres *Born Global Firms*, la empresa Bergman Rivera, Kunan y Corditex con el fin de explorar las semejanzas o diferencias entre ellas, que permitan comprender cuáles han sido los principales factores que han permitido a este tipo de empresas tener un desempeño positivo en sus exportaciones pese al decrecimiento del sector textil en el periodo analizado.

En el desarrollo de la investigación también se empleó información estadística para mostrar el comportamiento de las exportaciones del sector textil peruano, sus principales destinos según valor FOB exportado y para analizar las exportaciones de las *Born Global Firms* en el periodo de estudio. Las principales fuentes de información fueron entidades tanto públicas como privadas, entre ellas están el MINCETUR, PROMPERU, SIICEX, SUNAT, PRODUCE, TRADEMAP y el INEI.

Según Hernández Sampieri, en su libro Metodología de la Investigación, existen cuatro alcances en base a los cuales se puede delimitar una investigación y son explicativos, descriptivos, correlacional y exploratorios. El presente trabajo tiene un alcance descriptivo pues no busca establecer relación entre variables sino recabar información sobre el fenómeno de estudio para dar respuesta a la problemática establecida a lo largo de la investigación.

Capítulo V: Desarrollo

5.1 Definición y características de las Born Global Firms

5.1.1 Criterio de selección de las Born Global Firms del sector textil peruano

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se requirió identificar a las empresas peruanas exportadoras de la partida 6109.10.00.31 que cumplan con el criterio de *Born Global Firms* y para ello se tomaron en cuenta las características definidas según diversos autores los cuales se ajustan a la realidad del país, los cuales fueron definidos en el marco teórico.

A continuación se detalla el proceso que se siguió para la selección de las *Born Global Firms* peruanas exportadoras de la partida arancelaria 6109.10.00.31.

1. El primer criterio de selección señala que las *Born Global Firms* son empresas cuyo nivel de ventas anuales al exterior es de US\$100 000 000. Sin embargo, dicho monto de ventas no se ajusta a la realidad peruana. Por ello, del ranking de empresas exportadoras de la partida en estudio, obtenido en SIICEX se seleccionaron las empresas que tenían una participación de mercado mayor o igual al 0.01 por ciento, ya que son más representativos a diferencia de las empresas cuya participación, figuran en cero por ciento. Siendo un total de 120 empresas las que pasaron al siguiente filtro.

2. De acuerdo a lo establecido por Escandón, las empresas de rápida internacionalización se caracterizan por ser PYMES con menos de quinientos empleados. Por lo que se extrajo la información de trabajadores de estas 120 empresas de la página web de la SUNAT, descartando así aquellas empresas que contaban con más de 250 trabajadores ya que para el caso peruano el rango de trabajadores de una empresa mediana es de 51 a 250 trabajadores (SUNAT). Tras la aplicación de este criterio, quedaron validadas 76 empresas.
3. Según la definición de los autores Oviatt y McDougall (1994), podemos considerar a las *Born Global Firms* como empresas que desde su fundación tiene ventas en múltiples países. Por este motivo, para determinar nuestra muestra hemos reunido a aquellas empresas que presentaron actividad internacional en el mismo año de su fundación o hasta doce meses después de haber sido establecidas. La fecha de fundación fue extraída de la página web de la SUNAT y se comparó con la fecha de inicio de sus exportaciones para cada una de las 76 empresas, siendo solo 42 las que cumplieron con este criterio de internacionalización temprana.
4. En el cuarto paso filtramos por el criterio de ventas en múltiples países. Según la definición de los autores Oviatt y McDougall (1994), las *Born Global Firms* son empresas que venden sus productos a múltiples países. Por ello, se tomó en cuenta a aquellas empresas que presentaron ventas en al menos dos países. Lo cual según el informe elaborado por la academia de gestión de Australia y Nueva Zelanda para el estudio de las *Born Global Firms*, considera las ventas en al menos un país diferente a su mercado local (ANZAM, 2009).

Una vez reunidos los criterios antes descritos, hemos obtenido una lista de las 36 principales empresas exportadoras para la partida 6109.10.00.31 las cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 10

Principales empresas exportadoras de la partida 6109.10.00.31

Nº	RUC	RAZÓN SOCIAL	% PARTICIPACIÓN 2016
1	20508108282	GARMENT INDUSTRIES S.A.C.	10.41%
2	20515341073	GARMENT TRADING S.A.C.	1.75%
3	20510227779	PERUVIAN SOURCING GROUP SAC	0.7%
4	20535561835	TEXTILES CROSS S.A.C.	0.67%
5	20518762614	DRACOTEX S.A.C.	0.56%
6	20551331661	TSONKIRI SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-TSONKIRI S.A.C	0.52%
7	20451498461	CONFECCIONES TRENTO S.A.C.	0.45%
8	20392817167	TANDEM TEXTIL S.A.C.	0.4%
9	20600681258	RAINBOW TEXTILE S.A.C. - RAINTEX S.A.C.	0.32%
10	20556165743	PIMACOC EIRL	0.2%
11	20512243534	PIMA KINZ SOCIEDAD ANONIMA CERRADA- PIMA KINZ S.A.C.	0.18%
12	20536287885	ARIANNA KNIT & APPAREL S.A.C.	0.14%
13	20520664921	NOVABLUER SOURCING S.A.C.	0.13%
14	20516438445	BERGMAN RIVERA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0.09%
15	20557100661	KUYU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0.08%
16	20514734934	EASY CORP S.A.C.	0.05%
17	20511653909	VENATOR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0.04%
18	20493114868	CORDITEX SAC	0.04%
19	20507907114	CATALOGO S.A.C	0.04%
20	20553022275	ALGOTEX PERU S.A.C	0.03%
21	20601298997	CORPORACION TEXTIL ANALI S.A.C.	0.03%
22	20600745434	EXPORTADORES J & P S.A.C.	0.03%
23	20523744560	TECNIPIMA SOCIEDAD ANONIMA	0.02%

CERRADA

24	20518691504	EMPRESAS PINTO PERU S.A.	0.02%
25	20600439457	AECG EXPORT S.A.C	0.02%
26	20515207181	U. NIC BRANDS PERU S.A.C.	0.01%
27	20600964951	GRUPO V Y T EXPORT S.A.C.	0.01%
28	20549514180	TAYTA COTTON CORPORACION TEXTIL S.A.C. - TAYTA COTTON	0.01%
29	20550003288	CREATEL TRADING S.A.C.	0.01%
30	20543471543	PERUVIAN COTTON FASHION SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0.01%
31	20563356767	MODAS KAYITA S.A.C.	0.01%
32	20557917757	EJAYSA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - EJAYSA S.A.C.	0.01%
33	20521553121	PACIFIC TRADING GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - PACIFIC TRADING GROUP S.A.C.	0.01%
34	20510410891	MISION MISERICORDIA SAC	0.01%
35	20536199242	KUSA COTTON PERU S.A.C.	0.01%
36	20508771755	KUNAN PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0.01%

Nota: Se ha listado el total de empresas peruanas que cumplen con los criterios para ser definidas como *Born Global Firms*. Adaptado de información extraída de la página web de la SUNAT, 2017.

5.1.2 Análisis a las Born Global Firms del sector textil peruano

Una vez identificadas las *Born Global Firms* exportadoras de la partida en estudio, se realizaron entrevistas a profundidad a tres de ellas, con el fin de conocer acerca de estas empresas, la forma en cómo se diferencian del resto de sus competidores y los recursos y capacidades que las ayudan a mantenerse competitivas en el mercado internacional. Asimismo, conocer las percepciones que estas tienen sobre el rol que tiene el estado en materia comercial y si se han visto beneficiadas o no por este.

5.1.2.1 Análisis a Bergman Rivera

Fundada por los señores Bergman y Rivera, esta empresa de origen sueco peruana tuvo su influencia internacional por parte de uno de sus fundadores, y cuenta sin duda con un

producto diferenciado al ser la única empresa peruana que cuenta con la certificación Global Organic Textil Standard, la cual garantiza que todos los procesos que involucra la fabricación de sus prendas, que se venden bajo el nombre de White Cotton, son cien por ciento orgánicas, desde la producción de los tres tipos de algodón que emplean, el hilado, teñido y planchado. Al ofrecer productos libres de pesticidas y químicos no solo cuidan la salud de sus clientes sino de todas las personas involucradas en sus procesos productivos, teniendo un fuerte compromiso por causar el menor impacto posible sobre el medio ambiente.

Durante la entrevista realizada a Carmen Uribe, gerente comercial de esta empresa, se pudo recabar la siguiente información:

- En cuanto a sus recursos Bergman Rivera cuenta con campos productivos de algodón en Piura, Chincha y Tarapoto, en los cuales cosechan esta materia prima con los mayores estándares de calidad orgánica. Asimismo sus recursos están conformados por los productores que cosechan estos campos, a los cuales otorgan el margen que les deja la venta de sus productos, ya que según lo indicado por la entrevistada, el ofrecer un producto orgánico les permite comercializarlo a un precio mayor.
- Respecto a sus capacidades esta empresa cuenta con 15 años de experiencia en la producción y comercialización de algodón orgánico y sobretodo la promoción del uso de textiles sostenibles. Durante la entrevista se resaltó la constante capacitación de sus directivos y el de sus socios, ya que no solo buscan establecer negocios con fines lucrativos sino con el fin de influenciar a otros con su visión y compromiso con el desarrollo de un producto sostenible que brinde una mejor calidad de vida a todos los que participan de su producción y comercialización.

- En cuanto a las políticas aplicadas por el gobierno, la gerente comercial de la empresa Bergman Rivera manifiesta que el libre ingreso de fibras africanas e hindúes resulta una amenaza. Esto se debe principalmente a que los comerciantes de dichos productos señalan que estos están compuestos en su totalidad por fibras orgánicas cuando en realidad esto no se cumple. Por este motivo, sostiene que el estado debe ser más estricto en el control de la información que se le brinda al consumidor, ya que hay empresas como Bergman Rivera que sí cumplen con los estándares de calidad pero cuyas ventas se ven afectadas por aquellos productos que no brindan información completa a sus clientes. Asimismo, resalto la falta de apoyo hacia los productores de algodón, el cual es un producto muy sensible a los cambios climáticos, por lo que los productores prefieren cosechar otros productos y la industria nacional es la afectada.

5.1.2.2 Análisis a la empresa Kunan

Nacidos en una familia militar y alejados de cualquier referente de emprendimiento, los hermanos Oscar y Miguel Sarmiento decidieron aplicar lo aprendido en la universidad para el establecimiento de su negocio propio. Juntaron capital e iniciaron su empresa enfocados desde un inicio en la exportación participando en ferias como Perúmoda en el año 2005 donde concretaron negocios con clientes muy importantes con quienes establecieron relaciones comerciales a largo plazo. Fue así que nació Kunan Perú, empresa del rubro textil liderada por ambos hermanos y que logró en doce años exportar prendas de vestir a más de quince países.

Durante la entrevista realizada los hermanos Oscar y Miguel Sarmiento, fundadores de esta empresa, se pudo recabar la siguiente información:

- En cuanto a los principales recursos con los que cuenta la empresa destacan el uso del algodón pima, el cual es conocido como el mejor algodón del mundo por su longitud, finura y suavidad para elaborar las prendas más finas. Asimismo, es muy importante que todos los trabajadores de la empresa presenten valores de honestidad, puntualidad, buen trato y servicio al cliente. Además, es muy importante mantener una buena relación con clientes y proveedores que permitan tener un fuerte eslabonamiento en la cadena de producción.
- Con respecto a sus capacidades, destacan la innovación de sus diseños lo cual es resultado de la filosofía que aplica la empresa. Esta consiste en escuchar las ideas, conceptos y objetivos del cliente para ayudarlo a generar mayor valor. De esta manera, se le brinda al cliente un producto hecho a su medida y que supere sus expectativas.
- Finalmente, con respecto a la opinión que tienen los fundadores de la empresa KUNAN PERU respecto a las políticas aplicadas por el gobierno, ambos manifiestan haber sido beneficiados por los tratados de libre comercio con países como EE.UU, Chile, Colombia y Ecuador en su momento. Asimismo, las Ferias como Perú Moda y los programas como “Miércoles del exportador” y “Coaching para exportadores” promovidos por las oficinas comerciales de exportación regional (OCER) resultaron de mucha ayuda para su emprendimiento.

5.1.2.3 Análisis a la empresa Corditex

Corditex es una empresa dedicada a la elaboración y desarrollo de prendas de vestir para damas, caballeros y niños. Fue fundada por dos hermanos peruanos cuyos padres ya se encontraban en el negocio del sector textil con una empresa de nombre Titan Fashion.

Cuando Alexander Roldak se graduó en el 2008, fundó Corditex S.A.C. Posterior a ello, su hermano se graduó en el 2010 y ahora son socios de una de las principales empresas exportadoras del sector textil peruano.

Durante la entrevista realizada al gerente general de la empresa, el señor Alexander Roldak Ortiz Solis, se pudo recabar la siguiente información:

- Los principales recursos con lo que cuenta la empresa son aquellos que mejoran la eficiencia de su producción. Como por ejemplo, la adquisición del programa Audaces de Brasil el cual es un programa de ploteo que reduce la merma en el tizado de la tela. Asimismo, la empresa cuenta con un área de desarrollo de producto y contrata personal capacitado que le permita dar una respuesta más rápida a las solicitudes de sus clientes a comparación de otras empresas.
- En cuanto a las principales capacidades de la organización, destacan la innovación por la elaboración de nuevas muestras en el área de desarrollo de producto. Asimismo, las buenas relaciones con los proveedores y clientes resultan muy importantes para tener éxito. Es importante tener carisma y saber negociar de manera que ambas partes puedan salir beneficiadas.
- Con respecto a la opinión del gerente de la empresa CORDITEX S.A.C. respecto a las políticas aplicadas por el gobierno, manifiesta que el tratado de libre comercio con China afectó un poco en sus volúmenes de ventas, sin embargo, sostiene que dicha política también lo motivó a buscar la forma de ser más competitivo en el mercado. Además, señala que resultaron de mucha ayuda las giras de negocios que promueven entidades como la Asociación de exportadores (ADEX), la Sociedad Nacional de Industrias (SNI)

y la cámara de comercio de Lima (CCL). Su primera participación en una feria internacional fue en ColombiaModa gracias a que estaban inscritos en ADEX y les llegó una invitación para poder asistir al evento. Finalmente, sostiene que en general las políticas aplicadas por el gobierno han sido buenas, sin embargo, hay instituciones como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) que debe ser más eficientes en sus procesos y poner menos trabas para el empresario peruano. Esto se debe al tiempo que demoran los trámites, como la devolución de IGV y el cobro excesivo del impuesto a la renta e impuestos prediales que disminuyen el margen del exportador.

Según lo analizado en el presente subcapítulo, se puede afirmar lo siguiente:

Las *Born Global Firms* del sector textil peruano son empresas que tienen una visión de mercado global desde su fundación. Asimismo, no es necesario que tengan experiencia previa en el comercio internacional, ya que existen programas de capacitación que permite a los empresarios, acceder a la información que necesitan para internacionalizar su negocio.

Los tratados de libre comercio han beneficiado a las *Born Global Firms* con la eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias. Sin embargo, la entrada de nuevos competidores y productos sustitutos afectan de manera moderada sus ventas muchas veces por la falta de información del consumidor. Esto también ha sido tomado por los empresarios como una oportunidad de mejora para desarrollar una estrategia de diferenciación que les permita ser más competitivos en el mercado,

En cuanto a los principales recursos destacan el buen servicio al cliente y uso del algodón Pima como elementos diferenciadores. Asimismo, las tres empresas entrevistadas destacan la

importancia de implementar herramientas que permitan mejorar la eficiencia en los procesos y contar con un área de desarrollo que permita brindar un valor agregado que supere las expectativas del consumidor.

En lo concerniente a las capacidades de las *Born Global Firms* del sector textil peruano destaca la innovación que se presenta de diversas maneras, ya sea a través del desarrollo de nuevas muestras, mediante un insumo utilizado para la elaboración de la prenda o a través de un servicio con atención personalizada. Cabe destacar, que en todas las entrevistas realizadas resaltaron que la formación académica y capacitación constante ha sido muy importante para mantener la ventaja competitiva de estas empresas.

Después de identificar los principales factores que influenciaron en el desempeño positivo de las exportaciones de *Born Global Firms* del sector textil peruano para la partida 6109.10.00.31, a continuación se realizará el análisis de las ventas que tuvieron durante el periodo 2010 – 2016 con el fin de tener un mayor alcance del tema en cuestión.

5.1.3 Análisis de la dinámica exportadora de las *Born Global Firms* para la partida 6109.10.00.31

Figura 19: Valor FOB de las exportaciones de las Born Global Firms peruanas del sector textil durante el periodo 2010-2016. Adaptado de información obtenida de la página web de la SUNAT, 2017.

Según la información de la figura 19, (donde se procesaron los datos de las treinta y seis empresas *Born Global* antes listadas) podemos observar que el valor FOB de las exportaciones de las *Born Global Firms* peruanas durante el periodo 2010-2016 para la partida 6109.10.00.31 (T-shirt de algodón para hombres o mujeres de tejido teñido de un solo color uniforme incluso blanqueados) ha tenido un desempeño positivo y sostenido a partir del 2013. Sin embargo, en el periodo 2011-2012 también se puede visualizar un incremento significativo en las exportaciones de 57.78 por ciento debido principalmente a los acuerdos comerciales establecidos y la recuperación económica en el entorno internacional.

Exportaciones en valor FOB de las BGF del sector textil peruano hacia los principales países de destino (2010-2016)

Figura 20: Exportaciones en valor FOB de las Born Global Firms peruanas del sector textil hacia los principales países de destino durante el periodo 2010-2016. Adaptado de información de SUNAT, 2017.

Asimismo, en el año 2012 se aprecia un notable aumento de las exportaciones principalmente en países como EE.UU (62%), Canadá (303%) y Colombia (332%). En EE.UU dicho aumento se debe principalmente a la recuperación del mercado estadounidense, que en ese entonces enfrentaba altibajos por el proceso de solución del déficit en su presupuesto, niveles de empleo y consumo que se han venido recuperando lentamente (GESTIÓN: 2013). Con respecto a Canadá, las exportaciones se incrementaron notablemente debido al tratado de libre comercio con dicho país y ante un contexto internacional estable según lo afirmado por el viceministro de comercio exterior Carlos Posada (EL COMERCIO: 2012). Finalmente, en el caso de Colombia, se estableció el tratado de libre comercio con dicho país el cual se encuentra vigente desde el primero de agosto del 2011. Asimismo, en Colombia existe un mercado creciente para las prendas de vestir, especialmente aquellas que son elaboradas de materiales como el algodón y de tejido de punto (PROMPERU, 2016).

Tabla 11

Comparativo económico de los principales países importadores de la partida 6109.10.00.31 exportados por Born Global Firms peruanas.

Indicadores económicos 2016	EE.UU	Canadá	Colombia	Argentina	Brasil	Perú
PBI nominal (US\$ Mil de Mill)	18566	1529	293	545	1770	195
Población (Mill. de personas)	323,3	36,2	47,7	42,4	207,4	31,04
PBI per cápita PPP (US\$)	57436	46437	13847	20047	15211	13019
Exportación (US\$ Mil de Mill)	1451	390	30,3	57,7	185,5	36
Importación (US\$ Mil de Mill)	2251	403	45	55,6	143,5	36,1
Saldo comercial (US\$ Mil de Mill)	-800,3	-13	-14,7	2,1	41,8	-0,1
Ad Valorem (%)	0%	0%	0%	0%	0%	N.A.

Nota: Comparativo de información económica de los principales importadores de la partida 6109.10.00.31 para las exportaciones de las *Born Global Firms* peruanos. Adaptado de información estadística de CIA y MINCETUR, 2017.

Según lo evidenciado en la tabla 11, podemos identificar los principales indicadores económicos de los principales destinos de las *Born Global Firms* peruanas para la partida en estudio. Cabe destacar, que en todos se aplica un arancel del cero por ciento para la entrada de los productos peruanos a dichos países. Asimismo, EE.UU y Brasil son los mercados más grandes en términos de número de habitantes, ya que en ambos radican 323,3 y 207,4 millones de personas respectivamente. Además, en cuanto al saldo comercial entre Perú y EE.UU se puede apreciar que Perú presenta una balanza negativa (-800,3%). En lo concerniente a PBI per cápita (US\$), EE.UU y Canadá son las economías más resaltantes con un PBI per cápita de US\$57,436 y US\$46,437. Finalmente, es necesario mencionar que Brasil posee un saldo comercial positivo con nuestro país de US\$41,8 miles de millones.

Tras lo analizado en el presente capítulo, podemos concluir que las empresas consideradas como *Born Global Firms* del sector textil peruano son pymes con menos de quinientos trabajadores que inician sus operaciones con una visión global de mercado. Es por este motivo, que podemos evidenciar en ellas la venta de productos a múltiples países lo cual representa el mayor porcentaje de sus ventas totales al exterior.

Del total de empresas que cumplen con las características antes mencionadas, se han listado treinta y seis empresas cuyo desempeño exportador para la partida en evaluación han sido positivos y sostenidos a partir del año 2013. Sin embargo, en el 2012 también se aprecia un notable aumento de las exportaciones el cual se debe principalmente a factores como la recuperación económica de países como EE.UU y los tratados de libre comercio con Canadá y Colombia. Cabe señalar, que en los principales países de exportación de la partida 6109.10.00.31, el arancel que se aplica para el ingreso de este producto es de cero por ciento.

5.2 Principales programas de apoyo al emprendedor del sector textil peruano

Según lo expuesto en el capítulo I, la implementación de los programas gubernamentales de promoción y facilitación del comercio internacional así como el fortalecimiento de las capacidades exportadoras de empresariado son las herramientas que usan las entidades encargadas, como MINCETUR y PROMPERU, para lograr el cumplimiento de lo que viene a ser el principal objetivo que tiene el estado peruano en esta materia, el cual está expuesto tanto en el PENX 2003-2013 como en el PENX 2015-2025, que es lograr la internacionalización de cada vez más empresas peruanas y que estas lo logren con una oferta exportable sostenible y competitiva. A continuación describiremos los dos principales programas gubernamentales de apoyo a las *Born Global Firms* del sector textil peruano, los cuales fueron seleccionados por su relación directa con el sector en estudio y la accesibilidad con la que una Born Global puede acceder a ellos ya que en otros programas solicitan

requisitos mínimos que una empresa de este tipo no podrá cumplir por la rápida forma en la que se involucra en el mercado internacional.

5.2.1 Programa 1: PERÚ MODA

La feria Internacional Perú Moda es una de las más importantes para el sector textil peruano, debido a la acogida que ha tenido tanto por el lado de los compradores como de los empresarios que ofertan sus productos y al impulso que se le ha dado a través de las diversas entidades de promoción comercial. La edición del año 2017 albergó alrededor de 700 compradores internacionales, donde 250 exportadores peruanos pudieron presentar su oferta exportable, según el diario Gestión (2017).

La relevancia del Perú Moda se refleja también en lo expresado por la ex Ministra de Comercio exterior y Turismo, Magali Silva quien afirmó en un artículo publicado en la página de noticias del MINCETUR que, “los empresarios peruanos que participaron en Perú Moda y Perú Gift Show 2016 lograron concretar negocios por US\$ 80 millones, fruto de las ventas generadas con los más de 1,500 compradores asistentes” (MINCETUR, 2016).

Se puede afirmar que este programa tiene un efecto positivo sobre las exportaciones del sector textil ya que para la versión número veinte de este evento, realizado en el año 2017, el valor de negocios concretados ascendió a US\$ 108 millones como se muestra en la figura 21, lo que representa un aumento del 35 por ciento respecto a lo concretado el año anterior.

Figura 21: Información publicada en la página de SIICEX en la sección de industria de la vestimenta y decoración. Adaptado de “Rueda de negocios Perú Moda y Perú Gift Show 2017”, por SIICEX, 2017.

En lo relacionado a las *Born Global Firms*, este evento cobra gran importancia ya que entre los compradores se encuentran destacadas marcas internacionales que tienen poder de negociación y a los cuales una empresa recientemente creada no tendría acceso fácilmente. Sin embargo, el Perú Moda es una plataforma de impulso hacia la internacionalización a la cual una *Born Global Firm* puede acceder, ya que para participar en ella no exigen un mínimo de exportaciones anuales como requisito, a diferencia de otros programas gubernamentales. Un ejemplo de esto es la empresa Kunan, que gracias a su constante participación en las capacitaciones de Promperú y sus diseños novedosos lograron concretar ventas con la cadena de tiendas departamentales Saga Falabella en el PerúModa 2005 teniendo en ese entonces solo un año de haber sido fundada. Gracias a su desempeño en aquella edición, fueron recomendados por Promperú con un importante cliente ecuatoriano, concretando su primer envío al exterior por US\$ 11 995.20. De esta forma, podemos

evidenciar el aporte de este programa gubernamental en el crecimiento de las exportaciones de las *Born Global Firms* exportadoras de la partida arancelaria en estudio.

Finalmente, este evento promueve también la innovación en el sector ya que se realiza un concurso de innovación tecnológica donde los participantes han presentado proyectos relacionados a la mejora de fibras, mejora de procesos productivos y diseños que permiten al sector ser más competitivo. Es importante destacar este aporte ya que la base de todo el sector textil es la producción de la materia prima que hoy en día viene perdiendo fuerza debido a los cambios climatológicos que afectan la producción del algodón el cual tiene tiempos de producción muy precisos, según lo indicado por Carmen Uribe, Jefa comercial de la empresa Bergman Rivera.

5.2.2 Programa 2: OCER GAMARRA

La Oficina Comercial de Exportación Regional ubicada estratégicamente en el emporio comercial de Gamarra en la ciudad de Lima, es uno de los programas contemplados en el PENX 2025 bajo la finalidad de ser un apoyo para los usuarios del comercio exterior en el desarrollo de capacidades para la internacionalización de sus empresas. Esta oficina en particular, está orientada a los empresarios del sector textil peruano que desean incursionar en el mercado internacional o para mejorar la forma en como viene realizando sus actividades internacionales. Hay aspectos importantes que destacar de las OCER, uno de ellos es el acercamiento directo que tienen con los empresarios del sector al que atienden y la accesibilidad que brinda a los usuarios ya que cualquier persona puede acceder a las capacitaciones y obtener orientación personalizada mediante las asistencias técnicas, además cuentan con personal con experiencia en los procesos de exportaciones.

Estas oficinas fueron creadas con el fin de fomentar e impulsar las exportaciones a nivel nacional, bajo el cumplimiento del objetivo de desarrollo de una cultura exportadora del PENX 2003 – 2013 (MINCETUR, 2015). Al finalizar el periodo 2013, las OCER de Gamarra, Villa El Salvador y Tacna tuvieron en conjunto los resultados mostrados en la siguiente figura.

Figura 22: Logros de las Oficinas Comerciales de Exportación Regional tras la primera versión del PENX.

Adaptado de “Plan Estratégico Nacional Exportador 2015-2025”, por MINCETUR, 2015.

Este tipo de programas de fácil acceso son los que permite a más emprendedores iniciarse en el ámbito internacional, sus capacitaciones cubren todos los aspectos básicos para el desarrollo de exportaciones exitosas y la consolidación de empresas competitivas en el mercado internacional. Por ello, se puede afirmar que las OCER contribuyen con el crecimiento de las exportaciones de las *Born Global Firms* como lo fue en el caso de la empresa Kunan cuyos fundadores visionaban una empresa con ventas al mercado exterior pero no tenían conocimiento sobre las exportaciones y gracias a las capacitaciones que brinda este programa como “Miércoles del exportador” y seminarios y talleres especializados,

lograron tener los conocimientos necesarios para crear una oferta exportable e iniciar ventas internacionales. Hoy en día gracias al servicio diferenciado que brindan a sus clientes, cuentan con exportaciones crecientes y no se han visto afectados por el decrecimiento del sector.

5.3 Análisis de los recursos y capacidades de las Born Global Firms del sector textil peruano

Según lo revisado en la literatura de Cuervo, los recursos pueden ser tangibles o intangibles. En el primer caso, podemos evidenciar que un recurso tangible que permite a las pymes peruanas ser reconocidas en el exterior es el algodón Pima. Esto se debe principalmente a que es uno de mejores algodones de categoría extra larga en el mundo y además, produce una fibra de extraordinaria suavidad (PRODUCE, 2015). Sin embargo, a pesar de ser un recurso único, la producción de dicho insumo está disminuyendo cada vez más debido a los constantes cambios climatológicos según lo indicado por Carmen Uribe, Jefa comercial de la *Born Global* peruana Bergman Rivera durante la entrevista realizada.

Con respecto a los recursos intangibles, tenemos a las relaciones con clientes y proveedores como un recurso que es muy importante para el desarrollo de la organización. Prueba de ello, es la importancia que le dan los empresarios textiles a mantener una cadena de valor integrada donde todas las partes se desempeñen de manera eficiente y eficaz. Cabe mencionar, que todos los emprendedores entrevistados manifestaron contar con proveedores de su especial confianza para la elaboración de sus prendas, en el caso de la empresa Bergman Rivera, contaba con todos los procesos integrados verticalmente, desde la producción del algodón hasta la comercialización de sus prendas, garantizando a sus clientes la más alta calidad de algodón orgánico.

En relación a las capacidades, estas son consideradas competencias esenciales que resultan fundamentales para el resultado de la empresa y de su estrategia (Prahalad y Hamamel, 1990). En el desarrollo de las entrevistas realizadas a gerentes de *Born Global Firms* del sector textil, se pudo evidenciar que una actitud innovadora y tolerante al riesgo es muy importante para destacar en el ámbito internacional. Esto se debe a que en diversas ocasiones, son los clientes del exterior quienes se contactan con las empresas peruanas y los empresarios deben establecer negociaciones a pesar de no conocer a fondo las legislaciones comerciales de los países de dichos clientes. En cuanto a la innovación, esta se puede manifestar de diferentes maneras en las *Born Global Firms* ya sea a través de un servicio de asesoría personalizada a los clientes como en el caso de la empresa Kunan o también, a través de la implementación de un área para desarrollo de producto como es el caso de la empresa Corditex que envía siempre sus muestras a clientes en un menor tiempo.

Cabe destacar, que también es muy importante ser un buen negociador para acordar los términos en los cuales se efectuarán las transacciones comerciales (precio, diseño del producto, incoterm, plazos de entrega). Finalmente, también resulta de mucha importancia estar en constante capacitación para desarrollar las capacidades gerenciales de los directivos de estas empresas.

Debido a lo antes mencionado, podemos evidenciar que las *Born Global Firms* peruanas han desarrollado capacidades dinámicas como el establecimiento de redes y relaciones tanto con proveedores como clientes, gestión del conocimiento y de creatividad e innovación las cuales les permite destacar y mantenerse competitivas en el sector.

Capítulo VI: Análisis

Después de desarrollar el presente trabajo de investigación, el cual se pudo realizar gracias a la recolección de información de fuentes oficiales y de entrevistas a empresarios fundadores de empresas *Born Global Firms*, se realizará en el presente capítulo el análisis de los objetivos específicos que se plantearon en el capítulo dos y, de esta manera, se dará cumplimiento al objetivo general propuesto en el presente trabajo de investigación.

En primer lugar, los acuerdos comerciales tuvieron una influencia significativa para el volumen de las exportaciones para la partida en evaluación. Prueba de ello, es que los principales países de destino de las *Born Global Firms* para la partida 6109.10.00.31 presentan acuerdos comerciales con el Perú y por tanto, gozan de preferencias arancelarias y no arancelarias que les permite ser más competitivas en el mercado de destino. El aporte de los acuerdos comerciales radica también en que así como nos vemos favorecidos con menores aranceles para nuestras exportaciones, también ofrecemos aranceles preferenciales que incrementan las importaciones de productos similares, lo que obliga al empresariado a mejorar su productividad y ser más competitivos.

En segundo lugar, existen programas gubernamentales que afectan de manera positiva en las exportaciones de la partida en evaluación dado que el estado ha desarrollado programas como

ferias, viajes de negocios, y establecimiento de oficinas comerciales que fomentan la internacionalización y consolidación de las PYMEs peruanas en el exterior.

Se destacó la feria Perú Moda por ser la más importante de las ferias textiles en el país, donde las empresas peruanas tienen la oportunidad de exponer sus productos a varios compradores internacionales con alto poder de negociación. De igual forma, el programa de implementación de OCERs, donde los empresarios pueden acceder a capacitaciones y asesorías técnicas especializadas, destacando la OCER ubicada en el emporio comercial de Gamarra que se especializa en el sector textil. En ambos programas se resalta la accesibilidad con la que se puede participar de estos en especial las *Born Global Firms*, que por sus propias características y acelerada internacionalización no cumpliría con los requisitos establecidos para acceder a otros programas gubernamentales.

En cuanto a los aspectos internos de las *Born Global Firms* del sector textil peruano, es relevante mencionar los recursos y capacidades que permitieron que este tipo de empresas presenten un desempeño positivo para la partida en evaluación a pesar del decrecimiento del sector. Por ello, se identifican como principales recursos la materia prima y la buena relación con clientes y proveedores lo cual promueve el establecimiento de una cadena de valor integrada. Asimismo, en cuanto a capacidades destacan la actitud innovadora de los emprendedores y la tolerancia al riesgo que se presenta de diversas formas al negociar con clientes del exterior.

Es importante mencionar que las capacidades dinámicas de las empresas les permite crear valor y por tanto, desarrollar una ventaja competitiva. En el caso de las *Born Global Firms*, estas se caracterizan por crear valor a través de una estrategia de diferenciación donde desarrollan productos o servicios que son muy valorados por los clientes. Además, dicha estrategia crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada

por otro competidor que sea real o potencial. Por este motivo, el desempeño de las exportaciones de las *Born Global Firms* peruanas para la partida en evaluación es positivo, ya que dichas empresas generan valor a sus clientes a través de una estrategia de diferenciación la cual es difícil de imitar y por la cual pueden cobrar un precio superior al del mercado.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. La estrategia de diferenciación utilizada por las *Born Global Firms* peruanas durante el periodo 2012-2016 les permitió presentar un desempeño positivo en sus exportaciones dado que se enfocan en que los clientes perciban su producto como exclusivo por el valor agregado que ofrecen.
2. Las *Born Global Firms* que cuentan con un fuerte eslabonamiento con proveedores y clientes presentan una ventaja competitiva pues esto les garantiza el abastecimiento oportuno de la materia prima y posteriormente ofertarla a tiempo gracias a sus relaciones a largo plazo.
3. Los acuerdos comerciales tienen una influencia positiva en las exportaciones de las *Born Global Firms* peruanas para la partida 6109.10.00.31 gracias a las preferencias arancelarias que nos favorecen ante otros competidores internacionales.
4. Los programas de promoción comercial han tenido un efecto positivo en la internacionalización de las *Born Global Firms* y del crecimiento de sus exportaciones dado que han sido factores claves para el primer contacto con clientes del exterior, siendo el Perú Moda la principal feria de promoción comercial del sector textil peruano.
5. Los programas de capacitación orientados a la exportación y seminarios especializados en el sector textil que brinda la OCER Gamarra, ha contribuido al crecimiento de las

exportaciones de las *Born Global Firms* de la partida evaluada, gracias a la facilidad con la que se puede acceder a este programa.

6. Uno de los recursos clave del sector textil peruano es el algodón Pima, el cual es conocido a nivel internacional por la calidad y suavidad de su fibra. Dicho insumo ha sido aprovechado por las *Born Global Firms* como un elemento de diferenciación frente a competidores internacionales.
7. Entre las principales capacidades de los emprendedores de las *Born Global Firms* en el sector textil peruano, destacan las capacidades de creatividad e innovación que les permite a los emprendedores desarrollar productos diferenciados con un valor agregado.

Recomendaciones

1. Se recomienda identificar a las empresas *Born Global* para su investigación con fines académicos y de aplicación empresarial, ya que se considera que el modelo puede ser replicado por empresas nacientes que desean internacionalizarse.
2. Crear programas de apoyo a los agricultores de algodón con el fin de preservar y aumentar la producción nacional de este insumo el cual se está viendo afectado por la importación de fibras extranjeras y los cambios climáticos, para los cuales los agricultores no se encuentran preparados.
3. Simplificar el proceso de devolución de IGV de las exportaciones dado que la demora en la entrega afecta la liquidez de las empresas.
4. Tener un control más estricto sobre las certificaciones de calidad y origen con el fin de promover la competencia justa entre empresas y que los consumidores tengan la garantía de que los productos adquiridos sean elaborados con los insumos listados en el etiquetado.

5. Promover la investigación y desarrollo de nuevas fibras con el fin de ampliar nuestra oferta exportable en el sector textil peruano.

Anexos

ANEXO 1: Partidas Arancelarias con mayor valor exportado. Periodo 2009-2015

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

Fuente: Sunat

Elaboración: IDEXCAM

ANEXO 2: Transcripción de entrevista a la empresa Bergman Rivera

Gerente comercial: Carmen Uribe

PREGUNTAS RELACIONADAS AL ORIGEN DE LA EMPRESA:

1- ¿Qué lo motivó a incursionar en el sector textil peruano?

Los fundadores de la empresa, el Sr. Bergman y el sr. Rivera tenían conocimientos del mercado y de la materia prima por lo que iniciaron un negocio muy articulado abarcando desde la producción de algodón cien por ciento orgánico, hasta la elaboración de prendas de vestir, brindando la garantía de que todos los dieciséis procesos involucrados son cien por ciento orgánicos.

2- ¿Las ventas de la empresa iniciaron de manera de manera local, o fueron directamente a los mercados del exterior?

Iniciaron con ventas locales, y luego incursionaron en el mercado internacional, actualmente lo que más se vende al mercado local son hilos de algodón.

3- ¿A qué se debe que su empresa haya incursionado en el mercado internacional al poco tiempo de haber sido creada?

La empresa es de origen sueco peruana, el Sr. Bergman es de Suecia por lo que tenían conocimientos del mercado exterior.

4- Antes de fundar su empresa, ¿Contaba usted con alguna experiencia internacional?

¿Considera que esta haya influenciado en su emprendimiento?

El Sr. Bergman contaba con experiencia en el entorno externo por ser de origen sueco, mientras que la experiencia en el mercado local la brindó el Sr. Rivera.

5- ¿Realizaste alguna investigación de tu mercado de destino antes de iniciar tus exportaciones?

Sí, el área correspondiente se encuentra al tanto de las regulaciones correspondientes.

PREGUNTAS RELACIONADAS AL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF:

- 6- ¿Cómo describiría el desempeño de las exportaciones de su empresa durante los últimos 6 años? (positivo, negativo, constante).

Las ventas han sido positivas, pues atienden a un nicho de mercado que está en crecimiento.

- 7- ¿Los mayores ingresos son generados por ventas locales o ventas al exterior?

Por las ventas al exterior pues allí las personas están dispuestas a pagar más, sobre todo en el continente europeo donde la cultura “clean” está más presente en los consumidores.

- 8- ¿A qué factores externos de la empresa (entorno nacional) le atribuye el desempeño de los últimos 6 años?

El entorno nacional no nos afecta en niveles elevados

- 9- ¿Cómo ha sido la evolución del número de mercados a los que la empresa ha exportado desde que inició sus operaciones al exterior?

Se realizan exportaciones al continente europeo, donde le dan mayor valor a lo orgánico y productos que son respetuosos del medio ambiente, también a EE.UU aunque su consumo es más por un tema de moda.

PREGUNTAS RELACIONADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION (OBJETIVO ESPECÍFICO 1)

- 10- ¿Considera que su empresa ofrece un producto diferenciado? ¿Por qué?

Sí, somos la única empresa peruana con la certificación GOST lo que brinda a nuestros clientes la garantía de que están comprando un producto cien por ciento orgánico. A demás tenemos la política de siempre atender las consultas de nuestros clientes dentro de las 24 horas y brindamos orientación a los clientes.

11- ¿Qué porcentaje de sus utilidades se destinan a la investigación y desarrollo?

No tengo la cifra exacta pero invertimos en el desarrollo de mejores fibras de algodón.

PREGUNTAS RELACIONADAS A LA INFLUENCIA DE LOS ACUERDOS
COMERCIALES SOBRE EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF (OBJETIVO
ESPECÍFICO 2)

12- ¿Considera que su empresa se ha visto beneficiada o afectada por algún tratado de libre
comercio? De ser así, ¿Cuál tratado y de qué forma?

Nos ha afectado el aumento de la importación de fibras africanas e hindúes que dicen ser
orgánicas pero en realidad no se sabe su procedencia y confunden al consumidor.

PREGUNTAS RELACIONADAS A LA INFLUENCIA DE LOS PROGRAMAS
GUBERNAMENTALES SOBRE EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF
(OBJETIVO ESPECIFICO 3)

13- ¿Considera que su empresa se ha visto beneficiada o afectada por algún programa
gubernamental de promoción al comercio exterior? De ser así, ¿Qué programa y de qué
forma?

No nos hemos visto beneficiados por ningún programa gubernamental, al contrario el
gobierno no brinda ayuda a los productores de algodón que son los principales agentes de
este sector.

14- ¿Considera que el estado ha contribuido u obstaculizado el desarrollo de su empresa?

¿Por qué?

No ha contribuido, debería haber mayor control sobre las certificaciones de los productos, pues hay empresas que dicen ser orgánicas pero no lo son y confunden al consumidor que no está bien informado

PREGUNTAS RELACIONADAS AL IMPACTO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES SOBRE EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF (OBJETIVO ESPECIFICO 4)

15- ¿A qué factores propios de la empresa le atribuye el desempeño de los últimos 6 años?

(tecnología, capital, conocimientos)

La historia de Bergman Rivera, es lo que nos permite destacar en el sector. Lo que representa Bergman Rivera, una empresa socialmente responsable y respetuosa con el medio ambiente donde todos los agentes involucrados y principalmente los productores de la materia prima pueden verse beneficiados.

16- ¿Considera que los recursos mencionados le permiten diferenciarse del resto de empresas textiles? ¿De qué forma?

Sí, somos la única empresa peruana que cuenta con la certificación GOST que valida a la empresa y todos sus procesos como cien por ciento orgánicos.

17- ¿Cuáles considera que son las principales capacidades de los directivos de su empresa que permiten que esta sea competitiva en el sector textil?

Las capacidades gerenciales, que no han sido aprendidas en el camino, el gerente general está en capacitación académica constantemente.

ANEXO 3: Transcripción de entrevista a la empresa CORDITEX S.A.C.

Gerente general: Alexander Roldak Ortiz Solís

PREGUNTAS RELACIONADAS AL ORIGEN DE LA EMPRESA:

1. ¿Qué lo motivó a incursionar en el sector textil peruano?

Mi familia ya estaba en el sector y yo soy la segunda generación. Mis padres tienen otra empresa llamada Titan Fashion donde hice mis prácticas y cuando terminé mi carrera inicié mi empresa.

2. ¿Las ventas de la empresa iniciaron de manera de manera local, o fueron directamente a los mercados del exterior?

Empezamos con ventas locales durante 2 o 3 años y empezamos a ofrecer los productos en Colombia Moda que es una feria de negocios, esto fue porque nos inscribimos en ADEX y nos llegó la información para poder participar.

3. ¿A qué se debe que su empresa haya incursionado en el mercado internacional al poco tiempo de haber sido creada?

Por los márgenes, ya que exportar te da más beneficios como el drawback y la devolución de IGV, además como los precios son en dólares los márgenes son más altos.

4. Antes de fundar su empresa, ¿Contaba usted con alguna experiencia internacional?
¿Considera que esta haya influenciado en su emprendimiento?

No, mis primeros trabajos fueron en la fábrica de mis padres pero después practiqué en el ministerio de la producción durante un mes, luego practiqué en la fábrica de mi familia y finalmente abrí mi empresa en el 2008 cuando me gradué. Posterior a eso, mi hermano acabó en el 2010 y ahora somos socios.

5. ¿Realizaste alguna investigación de tu mercado de destino antes de iniciar tus exportaciones?

Sí, mi hermano hizo una investigación del tipo de cambio. Lo básico, la situación del país para ver como esta.

PREGUNTAS RELACIONADAS AL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF:

6. ¿Cómo describiría el desempeño de las exportaciones de su empresa durante los últimos 6 años? (positivo, negativo, constante).

Positivo, pero ha habido años donde las ventas locales han estado bajas y las exportaciones son las que mantuvieron altas. Las ventas locales han bajado especialmente por los productos chinos de bajo costo.

7. ¿Los mayores ingresos son generados por ventas locales o ventas al exterior?

Por ventas en el exterior.

8. ¿A qué factores externos de la empresa (entorno nacional) le atribuye el desempeño de los últimos 6 años?

Las leyes, en Ecuador hace dos años el presidente Correa puso una ley arancelaria del 25% para el ingreso del tipo de productos que exportábamos y con esa ley nos sacó del mercado como un año, por eso tuve que bajar varios costos para seguir trabajando. También la crisis de Brasil por el tema de la corrupción hizo que la moneda se devaluara, por ello importar un polo peruano resultaba demasiado caro.

9. ¿Cómo ha sido la evolución del número de mercados a los que la empresa ha exportado desde que inició sus operaciones al exterior?

Empezamos con Colombia, luego aumentamos Brasil, Ecuador, Chile, México, todo Sudamérica. No exportamos a EE.UU porque mis padres han tenido una mala experiencia exportando para allá.

10. ¿A qué mercados tienen proyectado ingresar en los próximos dos años?

Estamos en conversaciones con un cliente de España y de Bélgica los cuales nos contactaron.

PREGUNTAS RELACIONADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION (OBJETIVO ESPECÍFICO 1)

11. ¿Considera que su empresa ofrece un producto diferenciado? ¿Por qué?

Sí, al tener buenos proveedores en hacer la materia prima podemos brindar productos de buena calidad. Tienen un acabado suave y tienen buenos parámetros (encogimiento, revirado, solidez)

12. ¿Qué porcentaje de sus utilidades se destinan a la inversión y desarrollo?

Es por temporadas, este año hemos invertido en el programa de audaces, el cual es un paquete donde se paga una mensualidad y si sale una nueva versión la obtengo inmediatamente.

13. ¿Considera que la I+D afecta la rentabilidad del negocio? ¿Por qué?

Considero que es importante por eso quiero abrir un área de eso. No afecta a la rentabilidad, pero creo que en algún momento va a tener su retorno.

PREGUNTAS RELACIONADAS A LA INFLUENCIA DE LOS ACUERDOS COMERCIALES SOBRE EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF (OBJETIVO ESPECÍFICO 2)

14. ¿Considera que su empresa se ha visto beneficiada o afectada por algún tratado de libre comercio? De ser así, ¿Cuál tratado y de qué forma?

Cuando ingresaron las prendas chinas nos afectó un poco en los volúmenes de ventas, pero era inevitable. Pero por un lado nos benefició porque para competir con los chinos debes ser más competitivo.

PREGUNTAS RELACIONADAS A LA INFLUENCIA DE LOS PROGRAMAS GUBERNAMENTALES SOBRE EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF
(OBJETIVO ESPECIFICO 3)

15. ¿Considera que su empresa se ha visto beneficiada o afectada por algún programa gubernamental de promoción al comercio exterior? De ser así, ¿Qué programa y de qué forma?

En las giras de negocios de ADEX, la SNI, la CCL. En todos estamos inscritos y a veces nos llegan invitaciones de giras de negocios lo cual sirve para tener el primer contacto con el cliente.

16. ¿Considera que el estado ha contribuido u obstaculizado el desarrollo de su empresa?
¿Por qué?

La SUNAT a veces nos pone trabas, por ejemplo, se demoran mucho en la devolución de IGV y además hay mucha fiscalización. Además, los impuestos prediales y el impuesto a la renta son muy altos.

PREGUNTAS RELACIONADAS AL IMPACTO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES SOBRE EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF (OBJETIVO ESPECIFICO 4)

17. ¿A qué factores propios de la empresa le atribuye el desempeño de los últimos 6 años?
(tecnología, capital, conocimientos)

Nos hicimos más competitivos con la adquisición de un programa de Brasil que se llama Audaces que es un programa de ploteo que hace que el consumo de tela se reduzca. Por ejemplo, si en un tizado de 10 metros salen 15 polos, con el programa salen 20 polos. Otro factor es que contrato a más gente capacitada, ingenieros y así nos hacemos más competitivos con la eficiencia. Confeccionamos y tercerizamos el 70% de lo que producimos por el tema de las fechas. También renovamos las máquinas de acuerdo a los nuevos modelos que salgan.

18. ¿Cuáles considera que son los principales recursos con los que cuenta su empresa para destacar en el sector textil a nivel internacional? (materia prima, capacidad instalada, experiencia, mano de obra calificada)

Nosotros tenemos una respuesta rápida a comparación de otras empresas, si me mandan hacer una muestra yo la envío en 1 semana y la producción la hago en 30,60 o 90 días depende. Esta respuesta se debe al know-how que tengo en el área de desarrollo de producto y el área de muestras. Ellos envían los primeros prototipos y si hay cambios de ellos depende el cerrar las ventas.

19. ¿Considera que los recursos mencionados le permiten diferenciarse del resto de empresas textiles? ¿De qué forma?

Sí, por la forma de trabajar y desarrollar la tela con una buena calidad. Además, tener proveedores de insumos buenos es muy importante. Tengo un equipo detrás de mi empresa que me respalda. Tenemos proveedores de tela y estampado hay gente capacitada que nos ayuda.

20. ¿Cuáles considera que son las principales capacidades de los directivos de su empresa que permiten que esta sea competitiva en el sector textil?

Mi hermano es el gerente comercial y él se dedica a buscar clientes nuevos, es bueno en lo que hace, tiene carisma y buenas relaciones con los clientes. Yo soy industrial por eso tengo que ver más temas de producción, solución de problemas, averiguar si me conviene comprar o producir.

21. ¿Cuáles considera que son las capacidades que sus directivos necesitan desarrollar para ser competitivos en el mercado?

Mi empresa no es tan grande, pero pienso implementar a partir de mediados del 2018 un área de RR.HH y de investigación y desarrollo para reutilización de merma.

ANEXO 4: Transcripción de entrevista a la empresa KUNAN

Gerente general: Miguel Sarmiento

PREGUNTAS RELACIONADAS AL ORIGEN DE LA EMPRESA:

1- ¿Qué lo motivó a incursionar en el sector textil peruano?

No hubo una decisión puntual del sector textil, solo sabíamos que queríamos exportar. Mi hermano me dijo que podía diseñar prendas de vestir escogimos los polos porque nos parecía un producto fácil de exportar. Decidimos apostar y lo vimos como una oportunidad.

2- ¿Las ventas de la empresa iniciaron de manera de manera local, o fueron directamente a los mercados del exterior?

En el 2005 participamos en Perumoda, y en esa feria nos contactó Saga Falabella. Con ello empezamos a producir prendas para Saga, nuestra primera venta fue para ellos, y a los 3 meses nuestra primera exportación fue a Ecuador a través de Promperú. En los cursos de Promperú, éramos conocidos por los diseños que ofrecíamos y nos recomendaron. Le empezamos a exportar al Saga Falabella de Ecuador en el 2005 (1000 prendas).

3-¿A qué se debe que su empresa haya incursionado en el mercado internacional al poco tiempo de haber sido creada?

Porque nosotros queríamos exportar desde el inicio por dos razones: pagan más y tienes un mercado mucho más grande que el peruano.

4- Antes de fundar su empresa, ¿Contaba usted con alguna experiencia internacional?
¿Considera que esta haya influenciado en su emprendimiento?

Nosotros empezamos de cero, no tengo ningún vínculo familiar empresarial. Hemos salido de abajo. Mi padre nos apoyó en la parte logística y de contactos.

5- ¿Realizaste alguna investigación de tu mercado de destino antes de iniciar tus exportaciones?

Si hacemos investigación en algunos países, pero hay mucho donde juega el instinto.

PREGUNTAS RELACIONADAS AL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF:

6- ¿Cómo describiría el desempeño de las exportaciones de su empresa durante los últimos 6 años? (positivo, negativo, constante).

He venido creciendo un 5% en ventas brutas en exportaciones. Solo me enfoco en segmentos de algodón pima y valor agregado. Pero con las crisis, en países de destino el crecimiento ha sido de 5% lo cual es más que el crecimiento del sector. Ahora vendo un poco más y gano más porque he mejorado mis procesos.

7- ¿Los mayores ingresos son generados por ventas locales o ventas al exterior?

Por ventas al exterior, ya que un 90% de lo que vendo es al exterior.

8- ¿A qué factores externos de la empresa (entorno nacional) le atribuye el desempeño de los últimos 6 años?

Un factor externo es la situación de los otros países. Por ejemplo, tuve un cliente en islas británicas donde pasó un huracán y ahora no me puede hacer pedidos. Asimismo, también influye el tipo de cambio.

9- ¿Cómo ha sido la evolución del número de mercados a los que la empresa ha exportado desde que inició sus operaciones al exterior?

De forma natural, las empresas nos han contactado y nuestro producto es imposible que no ingrese a algún país. No hemos investigado a fondo, pero si hay normativas de etiquetado y rotulados que debemos averiguar. Como ya hemos exportado antes tenemos una idea amplia.

10- ¿A qué mercados tienen proyectado ingresar en los próximos dos años?

No nos cerramos a ningún mercado. Hemos negociado con tantos países que nada nos da miedo.

PREGUNTAS RELACIONADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION (OBJETIVO ESPECÍFICO 1)

11- ¿Considera que su empresa ofrece un producto diferenciado? ¿Por qué?

Sí, por el servicio personalizado, la parte creativa y el diseño que les brindamos.

12- ¿Qué porcentaje de sus utilidades se destinan a la inversión y desarrollo?

No como presupuesto, pero si invertimos cuando creemos que es necesario si nos va a ayudar. Gastamos dinero para cosas que tengan que ver con desarrollo.

13- ¿Considera que la I+D afecta la rentabilidad del negocio? ¿Por qué?

Es importante la inversión en desarrollo de producto, para catálogos y muestras que es lo que los clientes solicitan más en este sector.

PREGUNTAS RELACIONADAS A LA INFLUENCIA DE LOS ACUERDOS COMERCIALES SOBRE EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF (OBJETIVO ESPECÍFICO 2)

14- ¿Considera que su empresa se ha visto beneficiada o afectada por algún tratado de libre comercio? De ser así, ¿Cuál tratado y de qué forma?

Beneficiada totalmente, el TLC con EE.UU, Chile Colombia y Ecuador en su momento.

PREGUNTAS RELACIONADAS A LA INFLUENCIA DE LOS PROGRAMAS GUBERNAMENTALES SOBRE EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF (OBJETIVO ESPECIFICO 3)

15- ¿Considera que su empresa se ha visto beneficiada o afectada por algún programa gubernamental de promoción al comercio exterior? De ser así, ¿Qué programa y de qué forma?

Sí, programas promovidos por Promperú como el miércoles del exportador y coaching.

16- ¿Considera que el estado ha contribuido u obstaculizado el desarrollo de su empresa?
¿Por qué?

Ha contribuido por las capacitaciones y los acuerdos comerciales.

PREGUNTAS RELACIONADAS AL IMPACTO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES SOBRE EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS BGF (OBJETIVO ESPECIFICO 4)

17- ¿A qué factores propios de la empresa le atribuye el desempeño de los últimos 6 años?
(tecnología, capital, conocimientos)

Es un factor competitivo, difícil de copiar. La creatividad y el desarrollo ha sido importante para nosotros como algo que nos permite aportar el valor agregado. El desarrollo del diseño es importante para nosotros.

18- ¿Cuáles considera que son los principales recursos con los que cuenta su empresa para destacar en el sector textil a nivel internacional? (materia prima, capacidad instalada, experiencia, mano de obra calificada)

La parte creativa, el servicio y los valores de honestidad, trabajo, puntualidad y calidad.

19- ¿Considera que los recursos mencionados le permiten diferenciarse del resto de empresas textiles? ¿De qué forma?

Sí, ya que a través de ellos escucho, pienso e inspiro a los demás.

20- ¿Cuáles considera que son las principales capacidades de los directivos de su empresa que permiten que esta sea competitiva en el sector textil?

Estar en capacitaciones, cursos de Promperú como miércoles del exportador y que son gratis.

Hay clases de marketing digital y coaching para exportadores.

21- ¿Cuáles considera que son las capacidades que sus directivos necesitan desarrollar para ser competitivos en el mercado?

Mejorar capacidades en procesos de ventas, negociación o exposición de productos. Hemos avanzado, pero nunca es suficiente.

Bibliografía

- Aspilcueta, M. (1999). *Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones en el Perú*. Ginebra: Departamento de empleo y formación de la OIT.
- Autio, E.; Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000): *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth* [Vol. 43]. *Academy of Management Journal*, núm. 5: 909-24. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/1556419.pdf> [Consulta: 11 de Noviembre del 2017]
- Auren International (2018) *Planeación y desarrollo gubernamental*. Recuperado de <https://www.auren.com/es-MX/servicios/consultoria/planeacion-y-desarrollo-gubernamental/planes-y-programas-gubernamentales> [Consulta: 13 de Enero del 2018]
- Academia de gestión de Australia y Nueva Zelanda (ANZAM). “Defining the Born Global Firm, a review o literature”. Australia: ANZAM. Recuperado de: <http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/BaderMazzarolANZAS2009.pdf> [Consulta: 11 de enero de 2018]
- Barney, Jay (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage* [vol.17]. *Journal of Management* No. 1, pp. 99-120. Recuperado de https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf [Consulta: 08 de Octubre del 2017]
- Central Intelligence Agency (CIA). (2007). *The world Factbook*. Washington: CIA. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/br.html> [Consulta: 11 de noviembre de 2017].
- Conexión ESAN. (09/05/2011). *La importancia de la inteligencia comercial en los agronegocios*. Conexión ESAN: Lima. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/05/09/la-importancia-de-la-inteligencia-comercial-en-los-agronegocios/> . [Consulta: 11 de enero de 2018]
- Carlsson, A.S. (2003): *Knowledge managing and Knowledge management systems in inter-organizational networks*. *Knowledge and Process Management*, vol.10: 194-206. Recuperado de http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.179/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.pe&purchase_site_licensev .[Consulta: 15 de Noviembre de 2017]
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economía Española* 56, pp. 363-377.
- Dave Crick, Marian V. Jones (2000) *Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets*. *Journal of International Marketing*: Summer 2000, Vol. 8, No. 2, pp. 63-85. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/25048807.pdf> [Consulta: 21 de Noviembre de 2017]

- Daniels, Radebaugh, & Sullivan. (2010) *Negocios Internacionales, Ambientes y operaciones*. México D.F.: Pearson
- Domingo Ruíz López (2013). *¿Qué es una política pública?*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8122BC01AACC9C6505257E3400731431/\\$FILE/QU%C3%89_ES_UNA_POL%C3%8DTICA_P%C3%9ABLI CA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8122BC01AACC9C6505257E3400731431/$FILE/QU%C3%89_ES_UNA_POL%C3%8DTICA_P%C3%9ABLI CA.pdf) [Consulta: 13 de Enero del 2018]
- Escandón, D. (2009). *Factores que inciden en la creación de Born Global en Colombia*. Estudios Gerenciales Universidad ICESI, 25(113), 55-73. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21218573003.pdf>. [Consulta: 15 de octubre de 2017].
- ESAN, & CDC (2016). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2015-2016* Lima: ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2016/global-entrepreneurship-monitor-peru-2015-2016/>. [Consulta: 27 de octubre de 2017].
- Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas (TRADEMAP). (2017). Recuperado de: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|604||842||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1 [Consulta: 18 de octubre de 2017]
- EL COMERCIO (2012). *Mincetur: exportaciones peruanas a Canadá aumentarían 20%*. Lima: EL COMERCIO. Recuperado de: <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-exportaciones-peruanas-canada-aumentarian-20-noticia-1400304> [Consulta: 18 de Diciembre de 2017].
- Freeman S. & Cavusgil S. T. (2007). *Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization* [Vol. 15]. Journal of International Marketing. no. 4, pp. 1-40. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/25049099.pdf> [Consulta: 10 de Diciembre de 2017].
- GESTIÓN (2013). *Exportaciones peruanas a EE.UU. totalizaron US\$ 6,586 millones en 2012*. Lima: GESTIÓN. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-ee-uu-totalizaron-us-6-586-millones-2012-31547>. [Consulta: 28 de octubre de 2017].
- GESTIÓN (2017). *Perú Moda reunirá a exportadores peruano con compradores de 29 países*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-moda-reunira-exportadores-peruanos-compradores-29-paises-132501> [Consulta: 18 de octubre de 2017].
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación*. 6a ed. México D. F.: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 54) 2007 - 2016*. Lima: INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/> [Consulta: 14 de octubre de 2017]

- Instituto de Investigación y desarrollo de comercio Exterior (IDEXCAM). (2016) *Estudio del comportamiento de las exportaciones peruanas del sector confecciones, periodo 2009-2015*. Lima: IDEXCAM. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps> [Consulta: 13 de Enero del 2018]
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1992), “*Management of Foreign Market Entry*”, *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1 (3). Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-096292629290008T.pdf>
- Knight, G. A. G., & Cavusgil, S. T. (2004). *Innovation, Organizational Capabilities and the BornGlobal firm*. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no. 2, p. 334. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/pdf/3875135.pdf> [Consulta: 17 de octubre de 2017]
- Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015/16 Global Report*. Wellesley Mass., Santiago, Chile, Kuala Lumpur, Malaysia, Monterrey, México: Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak & Tecnológico de Monterrey (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Lima, Perú).
- Laudon, K., y Laudon, J. (2012). *Administración de los sistemas de información, organización y tecnología: Prentice Hall*. Recuperado de: <https://juanantonioleonlopez.files.wordpress.com/2017/08/sistemas-de-informacic3b3n-gerencial-12va-edicic3b3n-kenneth-c-laudon.pdf> [Consulta: 24 de octubre de 2017]
- Leonard-barton D. (1992). *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development* [Vol. 13]. *Strategic Management Journal*. 111-125. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/pdf/2486355.pdf> [Consulta: 23 de octubre de 2017]
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Comercio Bilateral Perú – Brasil*. Lima: MINCETUR. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe> [Consulta: 23 de octubre de 2017]
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). *Comercio Bilateral Perú – EE.UU.* Lima: MINCETUR . Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe> [Consulta: 20 de octubre de 2017]
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Comercio Bilateral Perú – Canadá*. Lima: MINCETUR . Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe> [Consulta: 23 de octubre de 2017]
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Comercio Bilateral Perú – Colombia*. Lima: MINCETUR .Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe> [Consulta: 20 de octubre de 2017]
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). *Tratado de libre comercio Perú-Canadá*. Lima: MINCETUR . Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe> [Consulta: 13 de Enero del 2018]

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Estudio de Aprovechamiento del TLC Perú – Canadá*. Lima: MINCETUR . Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/canada/Estudio_aprovechamiento_TLCPeru-Canada_3ano.pdf [Consulta: 03 de Noviembre del 2017]
- Ministerio de comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (25 de abril de 2017). *Ministra Silva. PERÚ MODA 2016 Generó negocios por US\$ 80 millones*. Lima: MINCETUR Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-silva-peru-moda-2016-genero-negocios-por-us-80-millones/> [Consulta: 10 de diciembre de 2017]
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Lima: MINCETUR. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2025/> [Consulta: 03 de diciembre de 2017]
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2003). *Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003-2013*. Lima: MINCETUR. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2003-2013/> [Consulta: 23 de marzo de 2018]
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Plan de desarrollo de mercado – Brasil*. Lima: MINCETUR Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/Brasil/Html5/data/images/files/pdf/pdm.pdf [Consulta: 13 de noviembre de 2017]
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2007). *Plan de desarrollo del mercado de EE.UU.* Lima: MINCETUR Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/6Planes_Mercados/POM_2007_2011/POM_Estados_Unidos.pdf [Consulta: 20 de octubre de 2017]
- Ministerio de Economía Y Finanzas (MEF). (2017). *Acuerdos Comerciales*. Lima: MEF Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales> [Consulta: 16 de octubre de 2017]
- Ministerio de la producción (PRODUCE). (2015). *Estudio del sector textil y confecciones*. Lima: PRODUCE. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf [Consulta: 12 de octubre de 2017]
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2017). *Estadística de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)*. Lima: PRODUCE Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/estadistica/mypime>. [Consulta: 15 de octubre de 2017]
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2014). *Concentración sectorial y territorial de las mipymes*. Lima: PRODUCE Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/estadistica/mypime>. [Consulta: 20 de enero de 2018]

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). *Acuerdos comerciales*. Lima: MINCETUR.
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc
 [Consulta: 13 de Enero del 2018]
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths* [Vol. 43]. Academy of Management Journal. no. 5, pp. 902-906. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/1556418.pdf> [Consulta: 17 de Noviembre de 2017]
- Moen, O., & Servais, P. (2002). *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-Sized Enterprises* [Vol. 10]. Journal of International Marketing. no. 3, pp. 49-72. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/pdf/25048899.pdf> [Consulta: 07 de Noviembre de 2017]
- Morcillo, P. (1997). Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Un enfoque de competencias. Civitas, Madrid. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=72669> [Consulta: 15 de Noviembre de 2017]
- O' Grady, Shawna & Henry W. Lane (1996). *The Psychic Distance Paradox*. Journal of International Business Studies. 27 (2), 309-333. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/155287.pdf> [Consulta: 15 de Noviembre de 2017]
- Prahalad, C.K.y Hammel G. (1990) The core competence of the corporation. Harvard Business Rev. 68, pp 79-91.
- Promperú.(2011). *Guía de mercado Argentina*. Lima: Promperú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichapais/1001064218RAD104F6.pdf>
 [Consulta: 29 de octubre de 2017]
- Promperú. (2015). *Guía de mercado Brasil - Industria de la moda y decoración*. Lima: Promperú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/797947483rad1E8C7.pdf> [Consulta: 02 de noviembre de 2017]
- Promperú. (2014). *Aprovechamiento de los TLC Oportunidades para productos de los sectores Textil – Confecciones, Pesquero y Varios en Brasil*. Lima: Promperú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/939563619radAC67A.pdf> [Consulta: 02 de noviembre de 2017]
- Promperú (2015). *Guía de mercado EE.UU*. Lima: Promperú. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/876323561rad3ECAB.pdf> [Consulta: 22 de octubre de 2017]
- Promperú (2016). *Guía de mercado Multisectorial Perú– Colombia*. Lima: Promperú. Recuperado de

- <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/49135629rad59F72.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2017]
- Promperú. (2017). *Guía sectorial de industria de la vestimenta 2017*. Lima: Promperú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/647116035radE753B.pdf> [Consulta: 15 de octubre de 2017]
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v> [Consulta: 05 de Diciembre de 2017]
- Porter, M. E. (2012). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/243493180/M-Porter-Estrategia-competitiva-383-pdf> [Consulta: 06 de Diciembre de 2017]
- Pymes textiles peruanas cerraron acuerdos por US\$ 16 millones en Colombiamoda 2017. (01/01/18). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/pymes-textiles-peruanas-cerraron-acuerdos-us-16-millones-colombiamoda-2017-140858> [Consulta: 15 de octubre de 2017]
- Rodríguez Serrano, M.d.l.Á., Martín Armario, E., & Ruiz Moreno, C. (2011). *Las empresas born global: Un enfoque de capacidades dinámicas*. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, 1 (4), 49-67. Recuperado de <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num4/articulos/pyme4art3.pdf> [Consulta: 11 de Noviembre de 2017]
- Secretaría General de la comunidad Andina (CAN). (s.f.). *Somos Comunidad Andina*. Lima: CAN. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina> [Consulta: 06 de Diciembre de 2017]
- Sistema integrado de información de comercio exterior (SIICEX). (2017). Rueda de Negocios Perú Moda y Perú Gift Show 2017 [Captura de pantalla]. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/PERÚ%20MODA%20%20%20GIFT%20SHOW%20%20RESUMEN%201.pdf> [Consulta: 06 de enero de 2018]
- Sistema integrado de información de comercio exterior (SIICEX). (2016). *Principales mercados de exportación para la partida 6109.10.00.31*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sficha_productoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=6109100031 [Consulta: 06 de enero de 2018].
- Simoës, V.; Dominginhos, P. (2001). Portuguese Born Globals: An explanatory Study. 27th EIBA Conference at ESCP-EAP Paris. Alliances and Confrontations: Globalization and the Logics of Trading Blocs.

- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2016). *Reporte sectorial N° 10 – Industrial de productos textiles*. Lima: SNI. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf> [Consulta: 21 de octubre de 2017]
- Suarez Hernández Jesús & Ibarra Mirón Santiago (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial*. N° 15, 2002, págs. 63-89. Recuperado de [file:///C:/Users/Liz%20T/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Liz%20T/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552%20(1).pdf) [Consulta: 10 de octubre de 2017]
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2017) *Exportación definitiva de las principales partidas del sector textil*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/> [Consulta: 21 de octubre de 2017]
- Teece, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640/epdf> [Consulta: 08 de octubre de 2017]
- Webster, F.E. (1992). *The Changing Role of Marketing in the Corporation* [Vol. 56] *Journal of Marketing*. 1-17. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/pdf/1251983.pdf> [Consulta: 14 de octubre de 2017]
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities* [Vol. 13]. *Organization Science*. N°3: 339-351. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/pdf/3086025.pdf> [Consulta: 19 de octubre de 2017]