UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Formulación de estrategias de mejoras en los costos logísticos, para incrementar la competitividad en las exportaciones textiles de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES

Castañeda Cotrina, Katty Isabel ([0000-0002-9219-0600](#))

Ruiz Ordaya, Belisario Leonardo ([0000-0003-3332-0337](#))

ASESOR(A)

Sánchez Gómez, Jimmy Elías ([0000-0002-0425-6404](#))

Lima, 20 de febrero de 2019

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor Jimmy Sánchez, por apoyarnos durante el desarrollo de este proyecto de tesis desde el inicio.

A nuestros padres y, en general, a todas las personas, ya sean amigos, profesores, compañeros de trabajo, entre otros, que nos dieron su apoyo para continuar y culminar este presente trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad descubrir los costos logísticos de exportación de mayor influencia en la competitividad de las exportaciones textiles de la PA 6909.10.00.39 hacia el mercado canadiense. Ello para que su identificación colabore a estructurar estrategias para optimizar los costos de exportación de dicha subpartida al mercado de Canadá.

Las metodologías que se utilizaron para obtener los datos que posteriormente fueron sometidos a un análisis factorial y discriminante fueron: aplicación de encuestas y entrevistas a profundidad.

Palabras clave: competitividad, exportaciones, textil, costos logísticos

Formulation of strategies to improve logistics costs, to increase competitiveness in textile exports of item 6109.10.00.39 to the Canadian market

ABSTRACT

The main purpose of this research work is to discover the logistics cost of export that mainly influence on the competitiveness of the textile exports PA 6909.10.00.39 to Canadian market. Its identifications will provide valuable information that collaborate to structure strategies to optimize export logistics cost of PA 6909.10.00.39 to Canadian market.

The methodologies used to obtain the data that were subsequently subjected to a factorial and discriminant analysis, were: survey application and interviews.

Key words: competitiveness, exports, textiles, logistics costs.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1 MARCO TEÓRICO.....	3
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Antecedentes sobre los costos logísticos	3
1.2 Antecedentes sobre la competitividad	14
BASES TEÓRICAS	28
1.3. Enfoques o teorías.	28
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	52
2 PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	54
2.1 SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	54
2.1.1 Problema Principal	54
2.1.2. Problemas Específicos.....	54
2.2 HIPÓTESIS.....	54
2.2.1 Hipótesis Principal.....	54
2.2.2 Hipótesis Específicas.....	55
2.3. OBJETIVOS	55
2.3.1 Objetivo Principal:.....	55
2.3.2 Objetivos Específicos:	55
3 METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	57
3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.1.1. Alcance de la investigación	57
3.1.2 Diseño de la investigación	58
3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	58
3.3. PROCESO DE MUESTREO: TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA	60
3.3.1. Población de estudio.....	60
3.3.2. Tamaño de la muestra.....	60
3.4. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS PARA EL RECOJO DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.4.1. Primera Etapa: Investigación Cualitativa.	61
3.4.2. Segunda Etapa: Investigación Cuantitativa.	61
4 DESARROLLO Y APLICACIÓN	62
4.1. APLICACIÓN PRINCIPAL	62
4.1.1. Herramienta cualitativa:	62
4.1.1 4.1.2. Herramienta cuantitativa:	73
5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	88
5.1. MODELO DE ANÁLISIS FACTORIAL	88
5.1.1. Fórmula del modelo factorial: se pone la fórmula:.....	88
5.1.2. Aplicación de la fórmula del modelo factorial:	89
5.1.3. Prueba de Relevancia Global:	91
5.1.4. Prueba de Relevancia Individual:	92
5.2. MODELO DE ANÁLISIS DISCRIMINANTE	94
5.2.1. Fórmula del modelo discriminante	94
5.2.2. Aplicación de la fórmula del modelo discriminante.....	96
5.2.3. Prueba de Relevancia Global.....	97
5.2.4. Prueba de Relevancia Individual	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS	105
ANEXOS	109

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ABC:	Activity-Based Costing
ADEX:	Asociación de Exportadores
AV:	Value Analysis
BCR:	Banco Central de Reserva
CCL:	Cámara de Comercio de Lima
CIF:	Cost, Insurance and Freight
CS:	Cadena de Suministro
DPP:	Direct Product Profitability
ECR:	Efficient Consumer Response
ENAPU:	Empresa Nacional de Puertos
FCA:	Free Carrier
FOB:	Free on Board
GRC:	Reporte Global de la Competitividad
IDL:	Índice de desempeño logístico total
KC:	Kaizen Cost
KPI:	Key Performance Indicators
LATAM:	América Latina
MEF:	Ministerio de Economía y Finanzas
MINCETUR:	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
OCDE:	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PBI:	Producto Bruto Interno
PENX:	Plan Estratégico Nacional Exportador
PPP:	Paridad de Poder Adquisitivo
PROMPERU:	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
RAE:	La Real Academia Española
SCC:	Supply Chain Costing)
SCOR:	Supply Chain Operations Reference
SIN:	Sociedad Nacional de Industrias
SUNAT:	La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
TC:	Target Costing
TCO:	Total Cost of Ownership)
VCC:	Value Chain Costing
WEF:	World Economic Forum

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comportamiento de las exportaciones de la partida 6109.10.00.39 a través de los años.....	2
Tabla 2: Índice de desempeño logístico total (IDL) por componente, según país.	6
Tabla 3: Fortalezas y debilidades respect a los pilares de competitividad	25
Tabla 4: Utilización de la metodología Análisis de la cadena de Valor.....	34
Tabla 5: Riesgos de las estrategias genéricas	46
Tabla 6: Lista de las principales empresas exportadoras para la siguiente partida: Los demás T-Shirts de algodón, para hombres o mujeres.....	60
Tabla 7: Lista de variables para análisis factorial.....	89
Tabla 8: Matriz de correlaciones	90
Tabla 9: Prueba de KMO y Bartlett.....	91
Tabla 10: Varianza total explicada	92
Tabla 11: Matriz de componente rotado.....	94
Tabla 12: Lista de variables para análisis discriminante	95
Tabla 13: Resumen de procesamiento de datos.....	96
Tabla 14: Funciones en centroides de grupo	96
Tabla 15: Análisis de medias.....	97
Tabla 16: Resumen de funciones discriminantes canónicas.....	98
Tabla 17: Prueba de igualdad de media de grupos	98
Tabla 18: Matriz de estructuras	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Costos logísticos como porcentaje del PBI (2013)..	4
Figura 2. Variación porcentual de los costos del comercio y de las exportaciones de mercancías, 1995-2012.....	8
Figura 3. Distribución de costos logísticos.....	10
Figura 4. Distribución de costo logístico en algunos países de LATAM.....	10
Figura 5. Participación del medio de transporte terrestre en LATAM.....	12
Figura 6. Índice de Desempeño Logístico Vs. PBI Per Cápita (USD) 2014.....	12
Figura 7. Evolución del Ranking de Competitividad Global 2008-2014.....	24
Figura 8. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	43
Figura 9. Estrategias de Competitividad.....	45
Figura 10. Representación de las cadenas de valor integradas.....	47
Figura 11. Cadena de valor de una empresa.....	48
Figura 12. Situación del sector textil peruano	73
Figura 13. Situación del sector textil peruano.....	74
Figura 14. Las estrategias que aplican para liderar costos bajos	75
Figura 15. Las estrategias que aplican para liderar costos bajos.....	75
Figura 16. Su diferenciación en el mercado respecto a sus competidores	76
Figura 17. Su diferenciación en el mercado respecto a sus competidores.....	77
Figura 18. Aplicación de estrategias de competitividad.....	78
Figura 19. Aplicación de estrategias de competitividad.....	78
Figura 20. Niveles de exportación de las empresas.....	79
Figura 21. Niveles de exportación de las empresas.....	80
Figura 22. Niveles de exportación de las empresas.....	80
Figura 23. Niveles de costos de exportación	81
Figura 24. Niveles de costos de exportación	81
Figura 25. Niveles de costos de exportación.....	82
Figura 26. Niveles de costos de exportación	83
Figura 27. Enfoque de percepción y microeconómico	83
Figura 28. Enfoque de percepción y microeconómico	84
Figura 29. Estrategias que aplican las empresas	84
Figura 30. Estrategias que aplican las empresas.....	85
Figura 31. Estrategias que aplican las empresas.....	85
Figura 32. Manejo eficiente de los costos logísticos	86
Figura 33. Manejo eficiente de los costos logísticos	87

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se vive en un mundo de globalización, entiéndase por tal, según La Real Academia de la Lengua (RAE) como la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, de esta manera, se logra una dimensión mundial y sobrepasa las fronteras nacionales. En tal sentido, las empresas buscan mejorar, de caso contrario terminarán siendo desplazado por su competencia. Éstas, generan valor para sus clientes a través de la oferta de un producto y/o servicio que les satisfagan mejor las necesidades que el de sus competidores.

Se puede apreciar, para el sector textil en general, que el nivel de las exportaciones textiles ha ido decreciendo con el pasar de los años, prueba de ello es que para el 2016 las exportaciones de textiles y confecciones cerraron con 10% menos respecto al 2015, con \$1,195 millones, siendo este monto cercano a lo exportado en el 2014 (US\$1,092 millones). No obstante, esta situación está cambiando desde el 2017, pues para el presente año, conforme a la Asociación de Exportadores, en los primeros tres meses las exportaciones del sector textil-confecciones alcanzaron 9.6% en comparación al 2016 con una cifra exportada de US\$ 323.7 millones. Así también los envíos textiles alcanzaron US\$ 99.6 millones (+16%) y confecciones US\$ 224 millones (+7%), según el Banco Central de Reserva (BCR).

Sin embargo, durante los últimos años que ha decrecido, es porque el sector no está siendo competitivo a nivel internacional, según Porter (2010) para ello deben generar valor por encima del costo que los clientes están dispuestos a pagar, es decir, deben generar ventaja competitiva. Ello sumado a una estrategia competitiva, la cual, según Porter (2015) busca establecer una posición favorable dentro de una industria, es decir ser rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria, logrará seguir

revirtiendo su situación actual.

Partiendo de lo último expuesto, para la presente tesis se pretende analizar la competitividad de las empresas del sector textil que se dedican a la exportación de prendas de vestir T-shirts y camisetas bajo la sub partida nacional 6109.10.00.39, ya que es la única que ha tenido niveles de exportación de manera constante desde el 2014 hasta la fecha acorde a La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)

Tabla 1:

Comportamiento de las exportaciones de la partida 6109.10.00.39 a través de los años.

PA	2013	2014	2015	2016	2017
6109100039	157,23	165,69	113,53	102,93	97,92

Nota: Niveles de exportación FOB en millones de USD. Adaptado de “Estadísticas y Estudios”, por SUNAT, 2018.

Se considera que dentro de los factores que influyen en la competitividad de exportación se encuentran los costos logísticos de exportación, ya que dentro de Latinoamérica el Perú es uno de los países con mayores costos logístico e ineficiencia en el área. Acorde al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) en el 2013, los costos logísticos agregados del Perú fueron estimados en 12.6% del PBI, por encima de Chile (11.5%), Brasil (11.6%) y México (12.0%).

Se ha determinado el mercado de Canadá debido a que es un país con crecimiento constante de PBI (el 2017 lo cerró con 80,078 billones), sus perspectivas económicas son prometedoras acorde al Banco Mundial. Así también dentro del grupo de países que conforma el G7 (que son las economías mundiales más importantes y de mayor poder global), Canadá cuenta con un proyectado de crecimiento y PBI mejor que el de sus pares acorde a La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

1.1 Antecedentes sobre los costos logísticos

1.1.1 Investigaciones nacionales sobre los costos logísticos

Respecto a la búsqueda de fuentes nacionales se ha tomado como referencia a las principales instituciones de comercio y finanzas del país como punto de partida de la presente investigación.

En primer lugar, el MINCETUR (2016) señala que el Perú es una economía de exportación, ya que en los años recientes el PBI peruano creció 6.2% desde el año 2002.

A primera instancia, los costos logísticos no deberían tener impacto en la fijación del precio de exportación; sin embargo, es uno de los factores más importantes en la rentabilidad del producto. La economía peruana debe mejorar la eficiencia de las cadenas logísticas de productos de exportación en la medida que el Perú se trace como meta ser más competitivo en mercados regionales y globales y exportar productos con mayor valor agregado (Mincetur, 2016).

Con respecto al nivel en que se encuentra en porcentaje de costos logísticos sobre el PBI, el Mincetur (2016) indica que “en 2013, los costos logísticos agregados del Perú fueron estimados en 12.6 por ciento del PBI, por encima de Chile (11.5%), Brasil (11.6%) y México (12.0%)” (p.7-8); de acuerdo a la figura:

Figura 1. Costos logísticos como porcentaje del PBI (2013). Adaptado de “Análisis Integral de Logística en Perú Parte I: Resultados agregados y lineamientos estratégicos”, por MINCETUR, 2016.

En esta figura se puede establecer la importancia de ineficiencias logísticas para la economía nacional, tal y como se indica “por ejemplo: la diferencia en costos logísticos como porcentaje del PBI de Perú con respecto a Chile es de más de 1 punto porcentual que equivale a potenciales ahorros para la economía de más de US\$ 2,000 millones de dólares al año” (Mincetur, 2016, p.8).

Para el 2014 por ejemplo, si se compara el desempeño de la logística peruana, el país tuvo un puntaje de 2.84 que lo ubica en el nivel más bajo comparado con los países de la región, como Chile, Panamá y México. Estos países tienen un puntaje por encima de 3 y considerados como economías con un desempeño logístico consistente. Mincetur (2016), si se compara con países de otras partes del globo, el Perú se encuentra distante de países como España y Corea del Sur que ocupan los puestos 18 y 21 del ranking mundial y que son considerados países con un buen desempeño logístico, ya que tienen un puntaje por encima de 3.4.

Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) indica en su Plan de Competitividad 2014-2018 que el Perú cuenta con un sistema de transporte deficiente que no satisface las necesidades de las empresas exportadoras. Existe escasa oferta de servicios

con valor agregado y esquemas de operación que tienen altos costos de servicios. Esta deficiencia claramente se ve reflejada en El Índice de Desarrollo Logístico (IDL) del 2012, que ubica a la nación en el puesto 60 de 155 países, con un puntaje de 2,9 a comparación de Chile, Brasil y México. Aquí también menciona que el componente del índice que tiene una menor calificación es el de eficiencia de despacho aduanero (2.51). Por su parte, los indicadores de comercio fronterizo del Doing Business 2014 corroboran el bajo desempeño logístico del Perú, pues ocupamos el puesto 55 de 189 países, ubicándose detrás de Chile (puesto 40).

El MEF (2014) también hace hincapié en la necesidad de integrar los servicios logísticos junto con todas las actividades de la cadena productiva y comercial para mejorar. Expone que se tendría que integrar todas las operaciones de la cadena de valor para asegurar la correcta entrega de mercancías a los clientes con un estándar de calidad óptimo. Se debe planificar e integrar las redes de distribución y gestión aduanero para que se pueda tener un nivel de desempeño logístico mejor.

Adentrando un poco más en relación al transporte, el transporte vial según lo menciona el Reporte Global de Competitividad del World Economic Forum (2013-2014) en MEF (2014) mantiene un nivel preocupante. Por ejemplo, las carreteras en el Perú tienen un desarrollo bajo a comparación del promedio de la región. Esta situación se hace notar en la necesidad de incrementar las inversiones y más notorio es cuando se compara el índice peruano (3.3 sobre 7) con los de países como Chile (5.4), México (4.6) y Ecuador (4.6).

El foco de la problemática según lo que indica el MEF (2014) es que hay mucho por invertir en infraestructura para que los costos logísticos descieran a largo plazo, pues con ello facilitaría la conexión a los terminales y almacenes definitivos y temporales, los cuales

constituirían plataformas multimodales asociadas a la ampliación de servicios que se encuentran bajo la modalidad de concesión.

Según el Plan Nacional de Desarrollo Portuario del 2012, 52% de las instalaciones portuarias no están conectadas a un espacio intermodal, lo cual genera deficiencias y sobrecostos en el transporte de mercancías a las empresas. No obstante, cabe señalar que ciertos puertos si tienen esta conexión intermodal pero no es suficiente, lo cual generan que se deteriore la competitividad de nuestros puertos (MEF, 2014).

Tabla 2:
Índice de desempeño logístico total (IDL) por componente, según país.

País	IDL	Eficiencia aduanera	Calidad de la infraestructura	Facilidad para coordinar embarques	Calidad los servicios logísticos	Facilidad de seguimiento a los envíos	Frecuencia de arribo de embarques
Corea del Sur	3.70	3.42	3.74	3.68	3.69	3.68	4.02
Brasil	3.13	3.11	3.18	3.12	3.12	3.42	3.55
México	3.06	2.68	3.07	3.07	3.02	3.22	3.47
Chile	3.00	2.65	3.03	3.06	3.00	3.15	3.47
Colombia	2.95	2.63	2.73	2.87	2.95	2.99	3.45
Perú	2.94	2.51	2.72	2.76	2.91	2.66	3.40

Nota: Comparativo de los componentes del desempeño logístico (IDL) según los principales países investigados. Adaptado de “Agenda de Competitividad 2014-2018”, por MEF, 2014.

Finalmente, el MEF (2014) en su Plan de Competitividad 2014-2018 indica que los costos logísticos se incrementan a causa de que los aeropuertos nacionales tienen un bajo grado de conectividad en comparación con los otros países de la región.

Por su parte, el MINCETUR (2015) indica en su Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (PENX) que los costos de las operaciones en las importaciones y exportaciones equivalen al 15% del valor de la transacción, lo cual evidencia una oportunidad para disminuir y estimular las inversiones con capital extranjero. Que si viene se ha logrado

avances importantes entre las sinergias de intereses públicos y privadas con respecto a la facilitación del comercio, aún es un camino largo y complejo por seguir.

Así, pues, el MINCETUR (2015) propone para que el Perú se convierta en el hub logístico de la región se tiene que seguir mejorando la capacidad de atención logística, la conectividad interna y fortalecer los corredores interoceánicos, por lo que se necesita que las políticas de gobierno se integren eficientemente para brindar servicios con valor agregado y competitivos. Es importante también modernizar el sistema de comercio exterior a través de reducir los costos de transacción y del comercio transfronterizo, garantizar la seguridad, trazabilidad y protección en toda la cadena.

1.1.2 Investigaciones internacionales sobre los costos logísticos

De acuerdo a lo que indica el Banco Mundial (2016) en sus estudios avanzados con respecto a los costos logísticos en las modalidades de la actividad comercial y la producción observados en distintos países, indica que:

Partiendo de esa base, se presentan datos sobre las tendencias recientes de los costos del comercio, en particular en países en desarrollo. Los datos indican que los costos del comercio en países, en particular en los de ingresos bajo, son relativamente elevados. Dichos países corren el riesgo de seguir excluidos de la actividad comercial mundial. No obstante, los estudios empíricos parecen indicar que ciertas medidas de política como el mejoramiento de la facilitación del comercio y el desempeño logístico, el refuerzo de la conectividad y el mejoramiento del entorno empresarial, pueden ser eficaces para reducir esos costos. (p.69).

Siguiendo el análisis, se confirma que los costos del comercio determinan la competitividad de los países y de sus resultados comerciales. Ello se fundamenta en que “cuanto más se reducen los costos del comercio, más vigoroso es el aumento de la actividad comercial, tal como se preveía, pues las políticas encaminadas a reducir costos del comercio efectivamente pueden promover la integración de un país en la economía

comercial mundial” (Banco Mundial, 2016, p. 70); la reducción de los costos en el comercio de un país genera mayores oportunidades a nivel macro.

Figura 2. Variación porcentual de los costos del comercio y de las exportaciones de mercancías, 1995-2012. Adaptado de “Base de Datos CESPAP-Banco Mundial sobre los costos del comercio; Indicadores del desarrollo mundial”, por BM, 2016.

Asimismo, los diferentes sectores de un país al estar inmersos en la práctica del comercio indican que “los costos del comercio son importantes para la participación en las cadenas de valor mundiales. En esos modelos de producción, los productos deben atravesar las fronteras muchas veces antes de su montaje final” (Banco Mundial, 2016, p. 72). También señala que el transporte es esencial y los procedimientos en frontera deben ser rápidos, fiables y eficaces para que tenga éxito. Por lo tanto, los países cuyos costos del comercio son más bajos participan más activamente en esas cadenas que aquellos en que los costos son más elevados (Banco Mundial, 2016, p. 72).

Los costos logísticos también se presentan a nivel de las empresas, ya que existe un vínculo entre los costos del comercio, las fuentes del comercio y la competitividad. Ello se fundamenta en lo siguiente:

A nivel de las empresas, se transmiten principalmente a través de los costos reales del transporte de mercancías, por lo general llamados costos logísticos o costos logísticos totales, que comprenden tres categorías: costos administrativos, costos de transporte y costos de mantenimiento de existencias. Esos costos reflejan el desempeño logístico, y se observan pautas claras en los distintos grupos de países. Las diferencias en los costos logísticos están relacionadas con la fiabilidad de las cadenas de suministro más que con los costos de transporte. Los costos de mantenimiento de existencias son más altos en los países en que las operaciones logísticas son menos eficientes (Banco Mundial, 2016, p. 73).

Los costos del comercio también guardan relación con el ingreso per cápita, tal como sustenta el Banco Mundial (2016) en sus investigaciones que “los costos del comercio se reducen a medida que aumenta el ingreso per cápita: esos costos son más bajos en los países de ingreso alto y más elevados en los países de ingreso bajo.

A manera de comparación se puede decir que “en promedio los costos del comercio en el sector manufacturero en los países de ingreso alto son del 71% en comparación con el 78% en el grupo de países de ingreso mediano alto, el 112% en el ingreso mediano bajo y el 216% en el ingreso bajo” (Banco Mundial, 2016, p. 77).

Por su parte, Sintec que es la firma de consultoría líder en Latinoamérica en crecimiento rentable a través de Estrategias de Clientes y Operaciones, señala que en Latinoamérica los costos logísticos en proporción a las ventas superan a la proporción de países europeos y Estados Unidos. Ello se debe principalmente a las condiciones geográficas y tecnológicas, ya que no son las mismas (Sintec, 2016).

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Sintec, los costos logísticos tienen varios componentes y es el rubro de transporte es el que más influye en la competitividad en el comercio a nivel nacional e internacional de un país. Lo mencionado se justifica en Sintec (2016):

Dentro del costo logístico, el rubro de transporte representa el mayor costo, pues existen diversos estudios que ratifican que el impacto del costo logístico está entre el 10% y 20% del precio de venta del producto. El transporte local, sumado al internacional puede llegar a constituir entre el 40% y 60% del costo logístico dependiendo del sector. El costo de transporte es el costo más importante ya que representa al menos una tercera parte de los costos logísticos (p.2).

Figura 3. Distribución de costos logísticos. Adaptado de “Transporte, el verdadero reto en Latinoamérica y Colombia”, por SINTEC, 2016.

Figura 4. Distribución de costo logístico en algunos países de LATAM. Adaptado de “Transporte, el verdadero reto en Latinoamérica y Colombia”, por SINTEC, 2016.

Lo mencionado en el gráfico de arriba se detalla mejor en el siguiente cuadro ya que se demuestra que para Latinoamérica el transporte terrestre representa el 74% del

transporte utilizado para trasladar mercancías a nivel mundial y es un mercado que muestra un crecimiento anual consistente y alto” (Sintec, 2016, p.2).

Para complementar esta idea, se muestra el cuadro de abajo donde el transporte terrestre es el más importante comparado con otros medios de transporte y que representa entre el 60% y 90% de toneladas transportadas para varios países de Latinoamérica. A comparación de Estados Unidos y Canadá donde la participación de este medio de transporte es menor.

Figura 6. Participación del medio de transporte terrestre en LATAM comparado con Estados Unidos y Canadá. Adaptado de "Transporte, el verdadero reto en Latinoamérica y Colombia", por SINTEC, 2016.

Figura 5. Índice de Desempeño Logístico Vs. PBI Per Cápita (USD) 2014. "Transporte, el verdadero reto en Latinoamérica y Colombia", por SINTEC, 2016.

Para finalizar, Sintec (2016) indica que los países que presentan un mejor Índice de Desempeño Logístico (PLI) también presentan mayores PBI per cápita y por ende un mayor desarrollo. Pero, para poder tener un mejor PLI se requiere de inversión en infraestructura, tecnología, servicios y entre otros factores; y así el país que cumpla con ello tendrá mejores resultados en los componentes que conforman el PLI. Ellos son: precios competitivos, puntualidad, facilidades de envío, trazabilidad, competencia logística, infraestructura y aduanas.

Por otro lado, se puede mencionar a Chang y Tobar (2014) que señalan que "los costos logísticos son mayores en los puertos del Perú debido a que no ha existido una agilidad en

la implementación del proceso de reforma, se tiene un 'bajo índice de contenedorización y porque se tiene una menor tasa de ocupación y volumen a comparación de Chile" (p.190).

Asimismo, Chang y Tobar indica que "la ineficiencia es menor cuando el terminal se encuentra bajo la administración privada" (p.190); las instituciones privadas los procesos son más rápidos y se tienen mejores indicadores de gestión.

Siguiendo la misma línea, conforme indica Chang y Tobar (2014) en su investigación hacen una comparación entre Perú y Chile que son importantes para el estudio:

Los procesos de globalización y liberalización económica han revitalizado el comercio internacional, aumentando así la importancia de puertos en la cadena de transporte. En el caso de Perú y Chile, que son las principales puertas de entrada del Pacífico a Sudamérica, el comercio marítimo representa aproximadamente el 95% de la actividad comercial. Este hecho resalta la importancia de la eficiencia del puerto para la competitividad en ambos países. De acuerdo con el índice de Competitividad Global 2013-2014 (Banco Mundial, 2013), que clasifica 148 países, Perú y Chile están clasificados respectivamente 101 y 45, en términos de calidad del índice general de infraestructura; en términos de calidad del índice de infraestructura portuaria, son 93 y 32. Estas cifras son evidencia del problema en el sector portuario peruano. La falta de inversiones en infraestructura en los puertos del Perú y la obsolescencia de los equipos existentes han causado una pérdida de competitividad; ello ha tenido un impacto en los costos logísticos del país (p.190).

De acuerdo con Guasch y Kogan (2016) mencionado por Chang y Tobar (2014) "los costos logísticos representan alrededor del 34% del valor exportado por el Perú y el 24% por Chile, mientras que el promedio regional es 24% y para los países de la OCDE es del 9%" (p.190). Chan y Tobas (2014) también refiere sobre las reformas realizadas, estas ayudaron a que la cadena logística del Perú sea más competitiva; sin embargo, no fue suficiente. A diferencia de Perú, los puertos chilenos pudieron atender con mayor

anterioridad a los buques de mayor envergadura. Indica que como resultado de estas reformas, las cifras de los buques Panamax y la llegada de naves Post-Panamax a los terminales chilenos aumentaron, ya que ahora eran capaces de gestionarlos. Sin embargo, por las demoras en el proceso de otorgar concesiones a los terminales en el Perú (ENAPU administra la mayoría) las inversiones se han reducido. Ello genera problemas ya que la mayoría de infraestructura y maquinaria tiene más de 20 años.

1.2 Antecedentes sobre la competitividad

1.2.1 Investigaciones nacionales sobre la competitividad

Dentro de las tesis revisadas se ha tomado como referente la investigación propuesta por Jorge Miranda (2006) de la UPC, sobre el sector textil peruano y los factores que influyen en ella para generar ventaja competitiva en el periodo del 2011 al 2015. El análisis que plantea sobre competitividad es referente al desempeño de la industria textil tanto en producción como de exportación. Se enfoca en dos ámbitos: la ventaja comparativa y competitiva del Perú respecto al resto de países exportadores de textiles; y la correlación entre la ventaja competitiva y el rendimiento del sector textil peruano en los últimos años.

El estudio parte bajo la premisa que las empresas necesitan ser más eficientes y es a través de la competitividad que pueden mejorar sus factores internos como estrategias empresariales de un sector o clúster, infraestructura de apoyo, mano de obra calificada, entre otros, por esto, es que el estudio de la competitividad es preciso.

Así también, expone que dentro de los factores que influyen en la competitividad de manera positiva son los siguientes: capacidad logística, demanda por el producto, especialización en el cliente, maquinaria y mano de obra. Mientras que los que influyen de

manera negativa son: el bajo desarrollo de clústeres, informalidad en la mano de obra, maquinarias desfasadas, inversión en investigación y desarrollo, crédito a la agricultura.

El periodo que escoge para su investigación claramente muestra que la facturación total de las exportaciones textiles ha ido decreciendo: de USD 38.5 millones exportados en el 2014 a USD 33.2 millones exportados en el 2015. A su vez, indica que el sector textil es uno de los que más ha decaído en los últimos años, incluso a pesar de que durante junio del 2015 fue el mes de alza de las exportaciones peruanas, el sector textil continuó a la baja con una variación de -23.5% dentro de todos los productos no tradicionales.

Puntualmente, tiene dos hipótesis que busca probar:

- **Hipótesis 1:** Las exportaciones en la industria textil peruana no son competitivas.
- **Hipótesis 2:** Los factores internos son los que influyen por encima de los factores externos en la ventaja competitiva de la industria textil peruana.

El analiza de manera cualitativa y cuantitativa el sector textil peruano. Para la parte cuantitativa analiza la competitividad del sector textil peruano, para la parte cualitativa analiza los factores determinantes de la competitividad. De esta manera es que mantiene los siguientes objetivos:

- Medir y evaluar mediante los 3 indicadores (índice de especialidad, índice de crecimiento y tamaño o peso) de medición de la competitividad del sector textil peruano y posicionarlo frente a las demás industrias competidoras.
- Analizar los resultados de la competitividad y explicar los factores que influyen en ella y demostrar que los factores internos tienen más repercusión que los factores externos. Todo ello se va a realizar mediante el diamante de Michael Porter, más adelante se emplea el modelo delta para después complementarlo con el modelo VRIO.

Para la parte cuantitativa, realiza la medición de la competitividad por medio de las exportaciones de las partidas arancelarias (de la 50 al 60) en la industria textil peruana, después con los resultados obtenidos define el tipo de industria competitiva de exportación de acuerdo al artículo “Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management: Export competitiveness of Indian Textile Industry” debido a que toma todas las partidas que conforman la cadena de valor de una industria textil. Con el apoyo del artículo, se desarrolla un modelo de tres variantes que permiten analizar una industria en concreto en su totalidad de acuerdo a la especialización de la industria de Bela Balassa (1965), el crecimiento de la industria y el tamaño relativo de la industria, ambos de Marc Fetscherin, Ilan Alon, James P. Johnson y Rajesh K. Pillania, (2012). Con el apoyo del artículo anteriormente mencionado, se desarrolla un modelo de tres variantes que permiten analizar una industria en concreto en su totalidad de acuerdo a la especialización, crecimiento y tamaño.

Miranda también expone que para analizar la competitividad es necesario realizar una clasificación acerca de la posición en la que se encuentra la industria textil con la ayuda de datos de exportación, esto se debe a que está representada por un grupo de empresas de un rubro que están en competencia directa con otras de distintas naciones. Por ello, la industria es un determinante de la competitividad, define si un grupo de empresas ganan o pierde ventaja competitiva.

La segunda parte consiste en el análisis cualitativo, en el que se desarrollarán las fortalezas y debilidades de la industria textil peruana, como también los determinantes de la competitividad, establecidos por el autor Michael Porter en el diamante que lleva su nombre, cada uno de estos factores serán analizados con la ayuda del modelo Delta y del modelo VRIO para determinar cómo influye en el grado de competitividad de la industria.

El análisis cualitativo toma referencia el artículo “Determinantes de la competitividad de las empresas agroindustriales del esparrago”¹⁰, donde se ha realizado estudios relacionados a la identificación de los factores (Diamante de Michael Porter) que explican la competitividad de las exportaciones de esparrago, el cual representa un bien no tradicionales al igual que los textiles. Asimismo, también se emplea “El índice de la ventaja comparativa revelada entre el Perú y los principales exportadores del mundo. El caso de Lambayeque”, en el cual se realiza un análisis de una serie de factores, como el desempeño de la logística, que explican el desempeño competitivo de la agroindustria de Lambayeque.

Finalmente llega a las siguientes conclusiones:

- Las exportaciones del sector textil peruano no son competitivas acorde a las mediciones de competitividad empleadas (la ventaja comparativa revelada, crecimiento de la industria y el peso relativo de la industria)
- Solo las partidas 51 y 56 muestran competitividad al tener los índices por encima de la media en dos de tres indicadores, los cuales han sido establecidos en el artículo “Export competitiveness patterns in Indian industries”.
- Solo dos de once partidas (51 y 56) gozan de tener una estructura global para ser competitivas a nivel global.
- La industria textil peruana no se puede considerar competitiva al no tener una base consistente de partidas constituyentes de una industria que exporten con resultados por encima de la media global.
- El modelo VRIO demuestra que los factores internos de una estrategia cuanto más valioso, raros, difíciles de imitar la industria van a tener una ventaja competitiva, tales como la maquinaria, la estructura de la industria, mano de obra, producción.

Respecto a otras investigaciones nacionales, también se ha considerado el Plan Estratégico Nacional Exportador del 2015 (PENX) propuesto por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Esta nueva propuesta, ya que la primera es del PENX 2003-2013, formula que se logrará un enfoque competitivo que de soporte al sector empresarial y sea sostenible en el tiempo, mediante cuatro aspectos:

- La empresa debe internacionalizarse y diversificar sus mercados.
- Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible.
- Facilidades del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional.
- Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.

Respecto a la oferta exportable y diversificada, parte del hecho de que los países en vías de desarrollo (esto es, con ingreso per cápita por debajo de cierto umbral. De acuerdo a Cadot et al. (2011) este umbral se estima entre US\$ 20,000 y US\$ 30,000 de ingreso per cápita (paridad de poder adquisitivo – PPP, por sus siglas en inglés) tienen exportaciones menos diversificadas. En tal sentido, en tanto que el ingreso per cápita del Perú se incrementa, las exportaciones mostrarán una mayor diversificación. Bajo este contexto es necesario que las políticas públicas aseguren la diversificación de las exportaciones, el incremento del empleo, y la contribución del sector exportador al crecimiento económico y la reducción de la pobreza de manera sostenida.

Actualmente, las exportaciones muestran una fuerte concentración en productos tradicionales y sectores extractivos. El 70% del total de exportaciones corresponde a productos tradicionales, dentro de estos un 73% de exportaciones son mineras. Por tanto, el desempeño de las exportaciones tradicionales está determinado por los precios de los principales commodities de exportación. El resto de las exportaciones corresponde a rubros

no tradicionales y de servicios, cuyos determinantes, en mayor medida, responden a sus niveles de productividad y competitividad. Los principales rubros de exportaciones no tradicionales son: (i) agropecuario (con un 37% del valor exportado no tradicional); (ii) químico (13%); (iii) textil (13%); (iv) pesquero (11%); y (v) otros (25%). Por su parte, los principales rubros de exportación de servicios¹⁰ son: (i) viajes (con un 51% del valor exportado en servicios); (ii) transportes (23%); y (iii) otros (25%).

Por otra parte, respecto a la internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, si bien la gran mayoría de las empresas no tradicionales son microempresas, el número de empresas que exportaron por encima de los US\$ 10 millones ha crecido en más de 200% en los últimos 10 años. Esto es resultado de una mayor diversificación en términos de productos y mercados en comparación con las empresas exportadoras de bienes tradicionales.

Los destinos que recibieron la mayor cantidad de empresas exportadoras han sido todos ellos socios comerciales consolidados de Perú como Estados Unidos (2,530 empresas por año), Chile (1,212), Ecuador (1,081), Bolivia (782), Venezuela (746) y Colombia (742).

Por lo que, respecto a este punto podemos decir que si bien hay mayor número de empresas, los mercados principales se mantienen los mismos ya que se mantiene beneficios comerciales con ellos, no obstante, si se está buscando incursionar y realizar expansión de mercados. Ejemplo de ello es que a Europa creció en 45% el número de empresas exportadoras, sobresaliendo en los Países Bajos, España, Alemania, Reino Unido y Rusia. En Asia el incremento fue de 79%, principalmente empresas exportadoras a China, Tailandia, Hong Kong y Corea del Sur. Por último, también se incrementó el número de empresas que exportaron a países de Oceanía como Australia y Nueva Zelanda.

Con respecto a la facilidad de ingreso al comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional. El Perú mantiene acceso preferencial a un mercado potencial de 3 mil millones de consumidores con un PBI per cápita promedio de US\$27 mil¹⁷. Se tiene 17 acuerdos comerciales vigentes con 52 países, los cuales concentran el 79% del PBI mundial. Ello redunda en que el 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por preferencias derivadas de estos acuerdos.

No obstante, los beneficios no han sido homogéneos en todos los rubros económicos y mercados de destino. Hay grandes brechas en ese aspecto y un desafío latente en materia de aprovechamiento de acuerdos comerciales en especial en países tales como China, Suiza, Japón, Canadá y Corea del Sur en donde el número de proveedores peruanos es reducido en comparación con países que registran valores de exportación similares. Acá también influye la limitada diversificación de productos exportados a dichos países. Mientras menos diversificación de productos a exportar se tiene menores oportunidades de clientes y mercados potenciales.

Con respecto al último punto de generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora. El MINCETUR con el objetivo de asegurar la consistencia e implementación efectiva de la política comercial, en el 2012, se transfirió la conducción de las Oficinas Comerciales del Perú en el exterior. Estas oficinas tienen como propósito promover la oferta exportable, turística y de inversiones del Perú en el extranjero. Así, se facilitará la mejora de la conectividad de los exportadores con los mercados que cuentan con estas oficinas. Las personas que están a cargo, son especialistas dispuesto a ayudar y colaborar para que se efectúen las exportaciones a dichos mercados, dado que las personas se encuentran ya en los mercados de destino, tienen el conocimiento local y todo ello fortalece las redes de conexión entre los mercados y productores mejora la

tasa de sobrevivencia de las empresas exportadoras. Son treinta y seis Oficinas Comerciales que tendrán una tarea importante en la implementación del PENX 2025 al apoyar la internacionalización de la empresa exportadora.

El PENX 2025 tiene diferentes aspectos que busca mejorar y todos ellos los tiene ligados al mismo objetivo principal, el cual es que las empresas peruanas exportadoras logren forjarse en mercado extranjero. De esta manera propone 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.

El PENX establece cuatro pilares ya explicados para alcanzar la competitividad exportadora. De manera puntual propone:

- Internacionalización: como su nombre lo dice, mantiene como propósito principal que las empresas exportadoras logren forjar mercados sostenibles de destino fuera del Perú.
- El segundo pilar busca consolidar las exportaciones peruanas pero con mayor hincapié y enfoque en el sector no tradicionales y de servicios.
- El tercer pilar busca reducir los trámites y costos en ámbitos normativos, procedimentales, logísticos y financieros para mejorar la competitividad internacional.
- El pilar de generación de capacidades busca fortalecer las capacidades empresariales exportadoras que consoliden nuevos mercados, productos y/o servicios diversificados, reconociendo, tal como el PENX lo hace, que la unidad crítica de intervención es la empresa.

Es importante cerrar lo expuesto por el PENX 2025 con el concepto de que para sacar el mayor provecho económico de las oportunidades del comercio internacional es necesario contar con una oferta exportable de bienes y servicios que cuenten con estándares de calidad internacionales, producciones que satisfagan las condiciones de demanda de los mercados. Ello generará competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Por último, respecto a investigaciones nacionales se ha seleccionado la Agenda de Competitividad 2014-2018 del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

El propósito del documento es exponer la situación actual de competitividad del país y analizar los puntos que influyen en la mejora de la competitividad como nación y su posicionamiento global.

Este documento parte de la premisa que el desarrollo del país y el bienestar de la población requieren del crecimiento económico y que éste sea constante, sostenido y definitivamente alto. Todo ello posible bajo la consolidación del mercado interno y la apertura y mantenimiento de mercados internacionales. En ambos aspectos, ser más competitivos es de vital importancia. Para la Agenda de Competitividad 2014-2018 del MEF (2014-2018), utilizan como término de competitividad a “la capacidad de los agentes económicos (sean firmas, industrias o países) para competir en mercados de bienes y servicios internos o externos” (p.10).

A partir de esta se genera incrementos en la productividad, mayores salarios reales de los trabajadores, mayores ingresos por habitante y en una mayor calidad de vida de la población.

El reporte también hace mención a lo que indica El Reporte Global de la Competitividad (GRC) 2013 – 2014 del Word Economic Forum (WEF) el cual reconoce el sostenido crecimiento económico de años anteriores de América Latina pero que igual

mantienen bajas tasas de productividad y, por tanto, se observa un estancamiento generalizado de la competitividad en la región.

En el gráfico líneas abajo, se puede ver que el Perú se ubica en el puesto 61 de un total de 148 países del ranking de competitividad global. Si se analiza la evolución de este ranking los últimos cinco años, se observa que el país ha ganado campo en competitividad pero que aún se ubica por debajo de Chile, México y Panamá.

EVOLUCIÓN DEL RANKING DE COMPETITIVIDAD GLOBAL
(2008-2014)

Figura 7. Evolución del Ranking de Competitividad Global 2008-2014. “Agenda de Competitividad 2014-2018 Rumbo al Bicentenario”, por MEF, 2014.

El reporte con respecto a la competitividad y el WEF (2018) dice que la productividad de un país está determinada por un conjunto de instituciones, políticas y factores. Bajo esta definición, este reporte confirma que el fortalecimiento de la competitividad es una condición necesaria para el crecimiento económico sostenido y la prosperidad de los países.

Puntualmente, en criterios comparables, el índice global de competitividad se construye con información de doce pilares: (i) institucionalidad, (ii) infraestructura, (iii) entorno macroeconómico, (iv) salud y educación básica, (v) educación superior y formación, (vi) eficiencia del mercado de bienes, (vii) eficiencia del mercado laboral, (viii) desarrollo del mercado financiero, (ix) preparación tecnológico, (x) tamaño del mercado, (xi) sofisticación en materia de negocios, e (xii) innovación.

Respecto a ellos, el país presenta resultados mixtos en su ubicación relativa a nivel de los doce pilares. Se muestra la siguiente tabla:

Tabla 3:
Fortalezas y debilidades respecto a los pilares de competitividad.

Fortalezas	Debilidades
Estabilidad macroeconómica: por políticas fiscales y monetarias que lograron un bajo nivel de inflación y reducción de deuda pública. (+43 puestos)	Pilares de la consolidación institucional (-19 puestos)
Eficiencia en el mercado laboral: influenciado por el avance de la participación femenina y una mejor percepción de la confianza profesional (+29 puestos)	Desarrollo de capital humano, tanto en salud como en educación primaria (-4) y superior (-5). Innovación (-13 puestos)
Eficiencia del mercado de bienes: reducción de costos de transacción en relación a trámites burocráticos para iniciar un negocio (+14 puestos)	El deterioro en la percepción sobre la colaboración empresa - universidad para I+D, el gasto empresarial en I+D, y la adquisición estatal de productos de alta tecnología. Retroceso en el nivel de institucionalidad del país y el desarrollo de capital humano se debe a la calificación en rubros como la confianza en la clase política, protección a los derechos de propiedad intelectual, seguridad pública, independencia judicial, regulación gubernamental, calidad del sistema educativo en general; así como calidad de la educación primaria y de la educación en ciencias y matemáticas, en particular.

Nota: Detalle de fortalezas y debilidad de los pilares que conforman los criterios del Índice global de competitividad. Adaptado de “WEF”, por WEF, 2018.

No obstante, el avanzar 17 posiciones en el último quinquenio, ha significado mejoras en los pilares de infraestructura, entorno macroeconómico y desarrollo del mercado financiero. De esta forma, aún existen desafíos que el Perú debe enfrentar, sobre todo en lo referido a la institucionalidad, el desarrollo de capital humano, la facilitación de negocios, y la tecnología e innovación.

1.2.2 Investigaciones internacionales sobre la competitividad

Respecto a las investigaciones internacionales sobre competitividad se ha escogido tres fuentes.

En primer lugar, se ha escogido a Michael Porter, que se mencionará más a detalle en la parte de bases teóricas ya que se ha escogido sus modelos como base para esta investigación. Este economista es base para muchas investigaciones y autores del tema a nivel global. Principalmente, lo que nos indica es que en una industria existen cinco fuerzas que interactúan entre sí. Y que a partir de esta interacción es que se genera o pierde rentabilidad, se vuelve un sector atractivo o no para ingresar a él, entre otros. Estas fuerzas son las siguientes: la entrada de otros competidores, la amenaza de los productos sustitutivos, el poder que tienen para negociar los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad de los competidores actuales (Porter 2010)

A su vez, Porter indica que para prevalecer en la industria las empresas debe ser competitivas, es decir generar valor para sus clientes por encima que de la competencia. En tal sentido, ofrecen un producto diferenciado o un precio más económico. La ventaja competitiva se logra cuando la empresa tiene una que aplica en su medio y es difícil de imitar por otras compañías.

Bajo estas premisas es que surge el liderazgo en costos y diferenciación con unas variantes que son los enfoques tanto en costos como en diferenciación, esto es enfocarse en mercados específicos donde se permita atender de una manera más puntual y específica. Porter nos comenta, que la competitividad está ligada a la rentabilidad, que es necesario ser eficientes y eficaces con los recursos, que es importante tener una cadena de valor como empresa que determine en la oferta de un bien o servicios que sea diferencialmente más atractivo para los clientes. En esta cadena de valor existen las diversas áreas y actividades

de las empresas que todas deben empujar para el mismo objetivo para alcanzar ese valor diferencias tratado como ventaja competitiva. A su vez, la cadena de valor de la empresa debe estar vinculada a la cadena de valor del cliente, de caso contrario, no será rentable.

También se ha utilizado otros referentes de competitividad como el Banco Mundial. El Banco Mundial hace unos tres años realizó un análisis respecto a la competitividad de las ciudades. Considera que es en las ciudades que la mayoría de personas se desenvuelven (trabajan y viven) por tanto representan el futuro y pueden ser núcleos que fomenten el crecimiento y la innovación.

Para ello, hay que transformar las ciudades promedio en centros urbanos prósperos que faciliten el crecimiento de la industria y las empresas para crear empleos, elevar la productividad y aumentar los ingresos.

Esto también traerá consigo la eliminación o por lo menos, reducción, de la pobreza extrema. De las 750 ciudades de todo el mundo que fueron analizadas en el informe, tres cuartos partes de ellas crecieron más rápido que las economías de sus respectivos países desde principios de la década de 2000.

Entonces, si las ciudades fueran competitivas, varios millones de puestos de trabajo adicionales podrían crearse cada año. Un factor decisivo para ello, es el sector privado, que se le de facilidades para operar de manera correcta.

Por último la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que agrupa a treinta y seis países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo, indica que la competitividad es entendida bajo una idea estructural donde los elementos medulares son: el énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico. Una organización

empresarial capaz de activar las potencialidades de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de las empresas. Así también hace hincapié en la importancia de redes de colaboración interempresariales orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones públicas y privadas y por un contexto institucional capaz de fomentar la innovación.

Bases teóricas

1.3 Enfoques o teorías.

1.3.1 Enfoques o teorías que fundamentan los costos logísticos.

En primer lugar, con respecto a los costos logísticos Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016) indican que en relación a los costos logísticos existen diversas metodologías para identificar y medir dichos costos, los cuales dependen de las características de los sistemas logísticos en el que se encuentren e implican su análisis en la cadena de suministro (CS) y sus parámetros asociados.

Cabe indicar que las metodologías tradicionales de costeo no permiten identificar el impacto a nivel macro de las decisiones que se toman, pues solo muestran el comportamiento de las áreas individuales (Orjuela et al., 2016).

Por su parte, existe la metodología del costeo tradicional que señala que:

Utiliza medidas relacionadas con el volumen, como la mano de obra; se basa en las unidades producidas para calcular las tasas de asignación de los gastos indirectos; y asigna los gastos indirectos en dos etapas, primero a una unidad organizacional ya sea la planta o algún departamento y luego a puestos de transformación (Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p.384).

Asimismo, también existe el enfoque del costeo basado en actividades, también conocido como ABC (Activity-Based Costing), el cual “surgió en los años 60 de manera

repentina y su auge se traslada a los años 80. El costeo ABC tiene ventajas como la capacidad de administrar de manera adecuada los costos y las actividades, lo que llevó el sistema a emerger en el ámbito de la investigación (Orjuela et al., 2016, p.385).

Como parte de la historia del costeo ABC podemos mencionar a “Jeffrey G. Miller y Thomas E. Vollmann, quienes fueron los primeros en asignar los costos de transacción a procesos y afirmaron lo adecuado de controlar los costos indirectos como parte del estudio de los costos y las transacciones que los originan” (Orjuela et al., 2016, p.385).

Cabe mencionar que Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016) definen el modelo de administración basado en actividades (ABM, Activity-Based Management) ABM como: “El uso de un sistema de costeo basada en actividades para mejorar las operaciones de una organización” (p. 385).

Siguiendo lo misma línea, Marques (2012) mencionado por Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016), plantea el procedimiento en dos etapas:

En la primera etapa, las actividades importantes son identificadas y los costos asignados a las actividades (fuentes) de acuerdo con los recursos consumidos por ellas. En la segunda etapa, los costos son asignados de cada actividad fuente de costo a las diferentes líneas de productos en proporción a la cantidad de elementos de costos consumidos por la línea de producto (p.385).

Para finalizar, “bajo el sistema ABC, los costos son clasificados en grupos de costos por actividad. Los factores de recursos son medidas del consumo en cada actividad y grupo de costos. Los factores de actividad son medidas del consumo por cada unidad del producto” (Orjuela et al., 2016, p.385).

Como indica Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016) con esta metodología se pueden establecer una serie de etapas para determinar los diferentes costos de las operaciones logísticas de una empresa o en la cadena de suministro (CS):

- Identificar y clasificar los principales procesos logísticos.
- Descomponer los procesos en actividades
- Identificar los recursos consumidos en el desarrollo de las actividades
- Determinar los costos de las actividades mediante los factores de uso de recursos.
- Delimitar los costos de los productos por medio del factor de actividades.
- Determinar el costo total

En tercer lugar, existe el llamado costeo total de propiedad (TCO, Total Cost of Ownership) que “fue planteado por Lisa M. Ellram (1995), quien introdujo el TCO como herramienta para la compra en la empresa, con el objetivo de establecer el costos de la relación con los proveedores” (Orjuela et al., 2016, p.387).

De acuerdo a lo que indica Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016):

El modelo TCO identifica y cuantifica todos los costos asociados con el proceso de compras a lo largo de toda la cadena de valor. Este modelo relaciona los costos con el elemento, el servicio, la calidad, las entregas, la administración, la comunicación, las fallas y el mantenimiento, entre otras fuentes. Para incluir todas las fuentes de costos durante el ciclo de vida del producto, Lisa M.Ellram (2006b) desarrolló un diagrama de flujo de actividades con tres grupos: pretransacción, transacción y postransacción que, a su vez, están divididos en cuatro subgrupos: componentes y materiales, bienes de capital, mantenimiento y servicios (p. 387).

Con respecto a los beneficios indica Bremen, Oehmen & Alard (2007) mencionado por Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016) indican que:

Hay múltiples beneficios al aplicar el costo total de propiedad (TCO, Total Cost of Ownership) en una compañía: evaluación consistente de proveedores, medición del desempeño de proveedores, selección de proveedores, determinación de cantidades a ordenar, evaluación de las opciones estratégicas de compra, mejorar las negociaciones con los proveedores, control de riesgo, incorporación de elementos no relaciones con el precio en las decisiones de compra (p. 387).

Por otro lado, existe el costo de la cadena de suministro (SCC, Supply Chain Costing) que “abarca desde el costo de producción del bien, la administración y el almacenamiento, hasta la distribución y el costo de capital. El SCC incluye costos de transacción, información, flujo físico y de mantenimiento de inventario” (Orjuela et al., 2016, p.388).

Para asegurar que la administración de la cadena de suministro (CS) cumpla sus objetivos, los SCC deben ser conocidos. Antes de establecer estos costos mediante el modelo ABC se deben conocer las actividades desarrolladas y su relación con el modelo de costeo Lin, Collins & Su (2001, como se cita en Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 388).

Siguiendo la misma línea con los autores mencionados anteriormente, la metodología SCC involucra seis pasos para su aplicación:

- Análisis de los procesos de la CS
- Descomposición de los procesos en actividades
- Identificación de los recursos requeridos para desarrollar una actividad
- Costear las actividades
- Rastreo de costos de las actividades hacia las salidas de la CS
- Análisis final. El SCC provee una herramienta final para simular los inductores de costos de actividades específicas, la variación con el flujo del producto y la demanda que afecta el costo a lo largo de la CS.

El SCC emplea en su estructura técnicas integradas como rentabilidad directa del producto (DPP, Direct Product Profitability), costeo basado en actividades (ABC, Activity Based Costing), costeo total de propiedad (TCO, Total Cost of Ownership) y respuesta eficiente al consumidor (ECR, Efficient Consumer Response); sin embargo, difieren según las actividades a lo largo de la cadena LaLonde & Pohlen (1996, como se cita en Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 388-389).

Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016) también menciona el análisis de la cadena de valor (AV, Value Analysis), el cual indica que:

La forma en que se relacionan los procesos y la administración moderna ha generado nuevos desafíos en la contabilidad empresarial. Se requiere optimizar y coordinar de manera adecuada el flujo de información a lo largo de la cadena de valor; una metodología adecuada con este propósito es el AV. Este modelo útil para analizar las fuentes de ventajas competitivas de una empresa, fue desarrollado por Michael Porter en los años 80 (p.389).

Michael Porter afirma que hay que reconocer en las cadenas productivas los proveedores, compradores y canales como aliados en una competencia internacional y no solo como componentes de una transacción, con dos enfoques: la elaboración de productos y el desarrollo de sistemas de gestión. La definición de la cadena de valor se ha extendido con el paso de los años pues los autores en cuestión la definen como el conjunto de agentes económicos que contribuyen directamente a la producción, procesamiento y distribución hasta el mercado de un determinado producto Porter (1990, como se cita en Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 389).

En esta metodología define a la cadena de valor “como el conjunto de actividades que crean valor en la cadena desde las fuentes de material o proveedores hasta que se

convierten en producto terminado y llega a las manos del consumidor final” (Orjuela et al., 2016, p.389).

“La idea central del AV es romper la CS en actividades que ocurren desde los materiales básicos de fabricación hasta el cliente final en segmentos estratégicos relevantes para entender el comportamiento de los costos y las características que los diferencian de otra cadena” (Orjuela et al., 2016, p.389). Por tanto, se afirma que:

El AV es muy diferente al análisis en la CS, dado que su concepto enfatiza en la orientación del cliente y el valor percibido por este; este análisis se enfoca en la efectividad de la CS. El AV se convierte entonces en un método para analizar los efectos de actividades estratégicas en el costo y las relaciones de la cadena de valor (Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 389).

Asimismo, Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016) afirman que “se pueden distinguir diferentes relaciones en la cadena de valor: entre actividades, entre eslabones y entre empresas están sus proveedores y clientes. Se asegura que las empresas pueden agrupar las actividades en nueve grupos al relacionar actividades con los proveedores, canales y consumidores finales” (p. 390).

“Cinco de estas actividades se consideran primarias y están relacionadas directamente con lo concerniente a crear los productos, comercializarlos y entregarlos. Los cuatro grupos restantes de actividades son de soporte, están repartidos a través de las actividades primarias, y se pueden usar para incrementar la efectividad y eficiencia” (Orjuela et al., 2016, p.390)

En el siguiente cuadro se pueden identificar las aplicaciones de AV. La metodología de AV y el sistema de valores son puntos de vista basados en la actividad de la empresa y la cadena:

Tabla 4:
Utilización de la metodología Análisis de la cadena de Valor.

Campo de utilización	Autor
Contabilidad	Henri C. Dekker (2001), Mustafa Kirli & Harun Gümüş (2011)
Innovación	Michael Porter (1990)
Agroindustria	Ji Danning (2011), Javier Arturo Orjuela-Castro, Camilo Andrés Castañeda-Calderón & María Eugenia Calderón (2011)
Consumo masivo	Dian R. Setyawati, Imam Santoso & Mas'ud Effendi (2012)
Costeo en cadena de valor	(Shank & Govindarajan, 1993)
Tecnologías de la información	Stuart J. Barnes (2002), Terry Anderson & Fathi Elloumi (2004)

Nota: Campos de utilización de la metodología Análisis de la cadena de Valor. Adaptado de “Costos logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro: una revisión a la literatura”, por Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016.

Por otro lado, en la gestión de la contabilidad Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016) menciona al costeo de la cadena de valor (VCC, Value Chain Costing) que señala que: “el costo de la cadena de valor es una herramienta analítica de gestión estratégica de la contabilidad” (p. 391).

“El VCC propone un acercamiento a la contabilidad que considera todas las actividades desde el diseño hasta la distribución el producto. Las implicaciones estratégicas con respecto a la economía y la eficiencia se derivan de los enlaces entre empresas, proveedores y clientes” (Orjuela et al., 2016, p.391).

Cabe indicar que “el VCC ha sido usado como estrategia de gestión de la contabilidad, y tiene en cuenta el costo localizado en las actividades de diseño, aprovisionamiento, producción, fabricación, distribución y la logística del servicio del producto” (Orjuela et al., 2016, p.391).

Los autores en cuestión también indican que existe la metodología de:

Costeo por objetivos (TC, Target Costing), pues con el incremento de los competidores en el mercado mundial, las compañías han optado por buscar que sus productos tengan el mayor valor posible al menor costo. El costo objetivo

(TC) es el proceso que permite alcanzar el precio que el mercado puede soportar. El TC reduce el costo de los nuevos productos para alcanzar el nivel requerido de ganancia, satisfacción, calidad, tiempo de entrega, desarrollo de producto a tiempo (Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 391).

De acuerdo a lo que indican las investigaciones, la principal característica del modelo en cuestión es la siguiente:

El TC es un modelo de reducción del costo y un sistema de control usados para disminuir el costo del producto durante las etapas tempranas de su ciclo de vida. El método difiere de los métodos tradicionales de costeo, ya que ayuda a fijar el precio de venta y permite controlar el costo a tiempo en varios eslabones de la cadena. El TC planifica de manera proactiva el costo y lo reduce al gestionar desde las primeras etapas de diseño y desarrollo (Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 391-392).

De acuerdo a lo mencionado, se puede indicar que el TC ayuda a identificar de manera temprana los costos que se incurren desde el diseño y creación de los productos en una determinada CS.

El proceso de TC sigue el siguiente proceso:

El proceso de TC está compuesto de un número de actividades y decisiones que comienza con el diseño del producto, la definición de características, calidades y el precio ideal. El primer paso debe incluir la identificación de las ventajas competitivas, la definición de los segmentos objetivos, las simulaciones de mercado y el posicionamiento del nuevo producto en el mercado. El segundo paso en el proceso es la determinación de los deseos de beneficio o ganancia marginal; debe ser razonable y suficiente para realizar investigación y desarrollo del producto. A partir del pronóstico de la demanda y el presupuesto, se calcula el costo objetivo por unidad de producto desarrollado (Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 393).

Con respecto al tercer paso, tal y como señala Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016) indican que “es la diferencia entre el precio objetivo y la ganancia marginal y/u objetivo. En este paso, se debe considerar lo concerniente al diseño y especificaciones del producto, realizar un sondeo del actual costo del producto apoyado en el costeo por actividades (ABC)” (p.393).

En el cuarto paso “se determinan la naturaleza y la cantidad de producto manufacturado y sus costos de comercialización; este paso termina cuando la empresa encuentra la forma de satisfacer las necesidades de los clientes o cuando decide retirar el producto del mercado. Finalmente, el sistema debe ser implementado, evaluado y vigilado” (Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 393).

Tal y como menciona Orjuela, Suárez & Chinchilla (2016), la metodología de costeo por objetivos (TC, Target Costing) puede aplicarse al sector de industria automovilística, manufacturera, agroalimentaria y operadores logísticos (outsourcing).

Otra metodología que actualmente se utiliza para la identificación de costos logísticos y medición del desempeño en cadenas de suministro es “el costeo Kaizen (KC, Kaizen Costing), la cual es una herramienta de ingeniería de gran valor y ha sido usada en la contabilidad por los japoneses en paralelo con TC. Mientras que el TC está enfocado en el producto, el costeo Kaizen (KC, Kaizen Cost) se dirige a la fase de producción” (Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 393).

Es así, pues, que los autores indican que el costeo Kaizen consiste en:

El costeo Kaizen (KC, Kaizen Cost) denominado también costeo esbelto, es un sistema de apoyo para la reducción de costos en la fase de manufactura con una actividad de mejoramiento continuo. El KC se convierte en una cultura organizacional de aprendizaje colaborativo entre todos los niveles de la compañía, en especial aquellos que intervienen en los procesos de manufactura. El KC es una herramienta de

reducción de costos, poco a poco, e innova en cada una de las etapas propuestas en el TC, lo que hace que el KC y TC sean inseparables. (Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 394).

“El KC es un instrumento para cumplir metas de ganancias a corto plazo, mientras el proceso de TC se centra en metas a largo plazo, ambos manejan un enfoque de control” (Orjuela et al., 2016, p.394).

A continuación se mencionan los dos tipos de actividades del proceso KC:

El método de mejoramiento del KC clasifica las actividades del proceso en dos tipos. El primer grupo de actividades de rendimiento real, cuando la diferencia entre el costo real y objetivo es alta en los productos de manufactura. El segundo grupo de actividades son para disminuir la diferencia entre el costo objetivo y el costo estimado de producción (Orjuela, Suárez & Chinchilla, 2016, p. 394).

Para el autor Ballou los costos de logística son un factor importante para que una empresa se reinvente, pues en su definición indica lo siguiente:

Los costos en los que incurre una empresa por el suministro físico y la distribución física por lo regular determinarán la frecuencia con la que su sistema de logística deberá replanearse. Si se mantienen todos los demás factores constantes, una empresa que produce bienes de alto valor (como herramientas o computadoras), y que tiene sus costos de logística como una pequeña proporción de sus costos totales, tal vez prestará poca atención a lo óptimo de su estrategia de logística (Ballou, 2004, p. 43).

No obstante, es diferente cuando los costos logísticos son altos, como en el caso de las empresas químicas industriales y productos alimenticios empacados “la estrategia de logística será una cuestión clave. Con altos costos de logística, incluso pequeñas mejoras obtenidas por una replaneación frecuente pueden dar por resultado importantes reducciones de costo” (Ballou, 2004, p. 43).

Por su parte Ballou (2004) tiene una visión de mejoramiento de los costos o el servicio al cliente “mediante la coordinación y la colaboración entre los miembros de los canales de flujo, donde tal vez algunas actividades esenciales de la cadena de suministros no estén bajo el control directo del gerente de logística” (p.5). Así, pues, Ballou (2004) señala que “en la última década, los costos de distribución física han fluctuado entre 7 y 9% de las ventas” (p.14).

Cabe destacar que uno de los principales problemas para la mayor parte de las empresas a nivel global es:

Los costos de logística, importantes para la mayor parte de las empresas, ocupan una segunda posición detrás de los costos de los bienes vendidos (costos de compra), los cuales constituyen alrededor de 50 a 60% de las ventas para una empresa manufacturera promedio. El valor se añade minimizando estos costos y pasando los beneficios a los consumidores y a los accionistas de la empresa (Ballou, 2004, p. 14).

El autor en cuestión indica que a diferencia de los ingresos “los costos de la logística pueden ser determinados por lo general con tanta precisión como lo permite la práctica contable, y suelen ser de dos tipos: costos de operación y costos de capital” (Ballou, 2004, p. 28). Y define estos costos de la siguiente manera:

Los costos de operación son aquellos que recurren periódicamente o aquellos que fluctúan en forma directa con la variación de los niveles de actividad. Salarios, gastos de almacenamiento público y administrativos, y algunos otros gastos de fabricación o indirectos. Los costos de capital son los gastos que se realizan de una vez y que no cambian con las variaciones normales de los niveles de actividad. Aquí los ejemplos son la inversión en una flota privada de camiones, el costo de construcción de un almacén para la compañía y la compra de equipo para el manejo de materiales (Ballou, 2004, p. 28).

Las empresas deben de identificar verazmente sus costos logísticos de manera detallada para poder diferenciar estos diferentes costos y poder tomar acciones de reducción.

Finalmente, Ballou señala que:

Desde los puntos de vista de costos, de valor para los clientes o de importancia estratégica para la misión de una empresa, es vital la logística y la cadena de suministro. Sin embargo, sólo en los últimos años los negocios han empezado a aplicar en mayor escala las actividades de la cadena de suministros de manera integrada, es decir, pensando en los productos y servicios que fluyen con claridad desde las fuentes de materias primas hasta los consumidores finales (Ballou, 2004, p. 29-30).

Por su parte, para los autores Coyle, Langley Jr., Novack & Gibson mencionan que una cadena de suministro debe de administrarse de una manera consolidada y estratégica, ya que señalan lo siguiente:

Una cadena de suministro es una empresa ampliada que rebasa las fronteras de las organizaciones individuales para abarcar las actividades relacionadas de todas aquellas que intervienen en la cadena de suministro total. Esta empresa ampliada debe implementar un flujo bidireccional de bienes y servicios, información, efectivo y demanda. Los cuatro flujos que se han mencionado son importantes para el éxito de la cadena de suministro (Coyle et al., 2013, p.20).

Lo dicho indica que una organización para que funcione de manera eficiente debe integrarse toda su cadena de suministro para que sea una sola organización con el único objetivo de satisfacer al cliente final.

Coyle, Langley Jr., Novack & Gibson, respecto a los costos indican que se centran en la transportación como principal costo, pues señalan que es una de las variables más importantes y significativas dentro de las compañías. Ellos afirman lo siguiente:

Uno de los temas fundamentales en esta área es el movimiento o flujo físico de bienes y la red que traslada el producto. Esta última en general está compuesta por organizaciones transportistas que ofrecen servicio de embarque. La organización logística es responsable de elegir el modo o los modos de transporte y a quienes participarán en el traslado de materias primas, componentes y bienes terminados, o bien, en el desarrollo de un sistema de transportación privada como alternativa (Coyle et al., 2013, p.40).

Asimismo, los autores en discusión señalan que “la transportación es un componente vital de la cadena de suministro general dado que es el vínculo físico entre las diferentes empresas que la componen. De hecho, puede considerarse como el adhesivo que la mantiene unida” (Coyle et al., 2013, p. 40).

Coyle, Langley Jr., Novack & Gibson mencionan que los costos logísticos se pueden comprender mejor si realizamos un análisis de tres categorías principales de costos de la siguiente manera:

De almacenamiento e inventario, de transportación y otros. Los de almacenamiento están asociados con los activos que se usan para guardar el inventario. Los de inventario abarcan todos los gastos relacionados con el almacenamiento de los bienes. Los de transporte incluyen el gasto por intereses (o el costo de oportunidad asociado con la inversión), los costos relacionados con el riesgo (obsolescencia, depreciación) y los relativos al servicio (seguros, impuestos). Los costos de transportación representan el total de gastos nacionales derivados del movimiento de la carga dentro del país (Coyle et al., 2013, p. 45).

Finalmente, Coyle, Langley Jr., Novack & Gibson (2013), señalan que “una tercera categoría de costos logísticos son los administrativos y de embarque asociados con la gestión de las actividades logísticas y de personal” (p.45).

Por otro lado, “el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) en su estudio de Análisis Integral de Logística en Perú y en relación a los costos logísticos indica tres enfoques que se podrían aplicar para cuantificar y caracterizar los costos logísticos en el Perú” (MINCETUR, 2016, p.5).

Existen diversos enfoques para poder medir los costos logísticos: macroeconómico, de percepción, y microeconómico (MINCETUR, 2016).

A continuación se detallan las definiciones de los enfoques empleados por el MINCETUR (2016): Los costos logísticos mediante el enfoque macroeconómico se miden como porcentaje del PBI y se fundamenta en cálculos que se usan en las cuentas nacionales. En segundo lugar, el enfoque de percepción se refiere a realizar entrevistas a expertos y agentes de la cadena de suministro que evalúan su percepción de distintos aspectos de la cadena logística en una escala definida. Finalmente, el enfoque microeconómico se refiere a medir los costos logísticos como porcentaje del valor del producto basado en encuestas detalladas a los distintos actores de la cadena logística de suministros.

1.3.2. Enfoques o teorías que fundamentan la competitividad.

Como ya se mencionó, Michael Porter es pionero respecto a competitividad. Precisamente su amplia experiencia en el campo y la cantidad de otros investigadores y estudiosos e instituciones de carácter científico e internacional hacen referencia a Porter, es

que se ha escogido para la parte de competitividad, aplicar sus teorías. Este autor mantiene varios libros sobre competitividad.

En su libro *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (2010) el expone varios conceptos sobre el tema. Según Porter (2010) la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, con la finalidad de establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. Así también la estrategia competitiva contiene dos aspectos: atractivo de los sectores industriales (haciendo referencia a la rentabilidad y de los factores que influyen en él). El segundo aspecto, la posición competitiva y los factores de ella en un sector industrial. Es importante acotar que el atractivo de una industria y la posición la posición competitiva pueden ser moldeados por una empresa acorde a las estrategia competitiva que la empresa tome.

Por ello, es la importancia de establecer una estrategia competitiva que genere competitividad. Entiéndase por competitividad a la ventaja competitiva. Esta es el valor generado por una empresa para sus clientes, para que estos prefieran a esa empresa y no a otra y que mantenga costos que son perfectamente comprensibles y asumibles por el cliente, ya que el valor otorgado por la empresa proveedora, compensa ese gasto según Porter (2010).

Porter (2010) expone que existen dos tipos de ventaja competitiva básicas: liderazgo en costos y diferenciación. Así también existen fuerzas que rigen la competencia y donde se mueve la industria y estas se pueden englobar de la siguiente manera: nuevos competidores, productos sustitutos, clientes y su poder negociador, proveedores y su poder negociador y finalmente la rivalidad entre los competidores actuales.

Figura 8. Modelo de las 5 fuerzas de Porter. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”, por Porter, 2010.

Estos cinco factores están influenciados por las condiciones del sector de la industria en la que se encuentran, sus características económicas, entre otros. Es importante señalar que la estructura de la industria es relativamente estable, pero puede cambiar a medida que evoluciona el sector industrial. El cambio estructural modifica la solidez global y relativa de las fuerzas de la competencia y, por tanto, puede ejercer un influjo positivo o negativo en la rentabilidad. Las tendencias más importantes de la industria para las estrategias son las que afectan su estructura, según Porter (2010).

A manera de detalle, Porter (2010) expone el siguiente detalle de las fuerzas de competitividad:

- La amenaza de los ingresos: entiéndase como la probabilidad de que otras empresas entren en un sector industrial y reduzcan a la competencia a través de: precios más bajos por ejemplo.
- La amenaza de productos sustitutos: es la eficacia con que algún otro producto satisface las mismas necesidades del cliente
- El poder de los proveedores: implica qué tan determinante es el aporte de los proveedores para el producto/servicio que las compañías ofrecen.

- La intensidad de la rivalidad: es similar a la amenaza de entrada, las empresas destruyan con su competencia el valor que generaron para los clientes, pasándoselo a ellos mediante precios más bajos o costos más altos.
- La estructura de la industria: esta establece quién conserva el valor que el producto crea para los clientes y en qué proporción. Si genera poco valor, las empresas podrán obtener un valor pequeño sin importar los otros elementos de la estructura, esta cobra importancia decisiva cuando el producto crea un gran valor.

Como ya se mencionó mediante una ventaja competitiva es que se tiene una rentabilidad en tal sentido hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: costos económicos y diferenciación. Esto combinado con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos da origen a tres estrategias genéricas: en costos, segmentación (concentración) en los costos y segmentación (concentración) en la diferenciación.

Según Porter (2010) cada una de las estrategias requiere una forma especial de alcanzar la ventaja competitiva: integran la elección del tipo de ventaja competitiva deseado y el ámbito del objetivo estratégico en que deberá obtenerse. Las estrategias genéricas implican tener una ventaja competitiva clara y precisa (Porter 2010).

A manera de resumen tenemos el siguiente gráfico:

Figura 9. Estrategias de Competitividad. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”, por Michael Porter, 2010.

Como resumen estas estrategias mantienen las siguientes características según Porter (2010):

- Liderazgo en costos: consiste en aminorar los precios del producto para obtener un mayor número de ventas. En este sentido se busca aumentar la producción para obtener economías de escala.
- La diferenciación: Este método consiste en comercializar el producto o servicio de tal manera que, parezca único en el mercado. Acá es donde la marca, cobra casi la misma importancia que el producto en sí mismo. Esta diferenciación significa investigación de públicos y mercado, diseño, materiales de calidad, entre otros elementos.
- El enfoque: Se trata de una estrategia en la que la compañía decide centrar la mirada en un público concreto. De esta manera, todos los esfuerzos de la compañía están definidos y orientados, de tal manera, se vuelve más eficientes.

Es importante volver a mencionar el tema de sostenibilidad en el tiempo, ya que una estrategia genérica no favorece un rendimiento sobresaliente si no puede ser sostenida frente a los competidores, pero las acciones que mejoran la estructura de la industria también pueden aumentar la rentabilidad de todo el sector industrial aunque se imiten.

Así también, estas estrategias si bien tienen diferentes ventajas, también cuentan con riesgos propios de su elección y delimitación, a manera de resumen se tiene:

Tabla 5:
Riesgos de las estrategias genéricas.

Riesgos del liderazgo en costes	Riesgos de diferenciación	Riesgos de la segmentación
El liderazgo en costos no se sostiene: - Los competidores imitan. - La tecnología cambia. - Se erosionan otros criterios del liderazgo en costes.	La diferenciación no se sostiene: - Los competidores imitan. - Los criterios de diferenciación pierden importancia entre los clientes.	Se imita la estrategia de segmentación. El segmento meta pierde atractivo desde el punto de vista estructural: Se erosiona la estructura. Desaparece la demanda.
Se pierde la proximidad de la diferenciación	Se pierde la proximidad de los costes.	Los competidores de alcance amplio abruma al segmento: Se reducen las diferencias del segmento con otros. Aumentan las ventajas de una línea extensa.
Las empresas que se concentran en el coste logran reducir los gastos en los segmentos	Las empresas que se segmentan en la diferenciación alcanzan una diferenciación aún mayor en los segmentos.	Las nuevas empresas subsegmentan la industria.

Nota: Riesgos de las estrategias competitivas. Adaptado de “Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”, por Michael Porter, 2010.

La ventaja competitiva si bien es algo puntual, para llegar a ello, se ejecuta una serie de actividad que desencadena en el producto ofrecido, ya sea que aporte a la posición relativa en costes o al enfoque de diferenciación. Una ventaja en costos, no necesariamente está ligado a proceso productivo o economía de escalas, el ahorro en costos puede también referirse a otras áreas o procesos como un sistema económico de distribución física, una excelente utilización de la fuerza de ventas, etc (Porter 2010). Mientras que la diferenciación puede deberse también a diferentes factores como la obtención de materias primas de gran calidad, un sistema ágil de recepción de pedidos o un magnífico diseño de productos (Porter 2010).

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se utiliza la cadena de valor, ya que esta permite evaluar todas las actividades de una empresa, cómo se realizan y cómo interactúan entre ellas. Este método divide la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de esclarecer el comportamiento de los costos, sus fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Es importante señalar que la cadena de valor de una empresa guarda correlación con la cadena de valor de sus intermediarios ya sean proveedores, canales, clientes, etc. (Porter 2010).

Figura 10. Representación de las cadenas de valor integradas. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”, por Michael Porter, 2010.

La cadena de valor de una empresa al interno se divide en dos grupos de actividades principalmente: primarias y de apoyo. Las primarias como su nombre lo indica, son las que intervienen directamente en la elaboración del producto/servicio ofrecido, la venta del mismo y servicio post venta. Las actividades de apoyo son las que dan soporte a las actividades primarias (Porter 2010).

Para entenderse mejor, se muestra el siguiente gráfico:

Figura 11. Cadena de valor de una empresa. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”, por Michael Porter, 2010.

Según Porter (2010) cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta:

- Actividades directas: se refiere a la creación de valor mediante actividades que agregan valor al producto o servicio para el comprador.
- Actividades indirectas: efectuar actividades directas de forma continua: administración de fuerza de ventas, gestión de investigación, programación
- Aseguramiento de la calidad: garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección de entradas, realización de pruebas, evaluación, verificación y ajuste.

Según Porter (2010) la cadena de valor de la empresa es la que permite elaborar la ventaja competitiva. Ello porque la ventaja competitiva es algo puntual pero que se encuentra desagregado en diferentes actividades que realiza la empresa y son estas actividades las que se encuentra expuesto en la cadena de valor.

Respecto al libro Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Este trata sobre las empresas y sus entornos empresariales. Porter (2009) indica que la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa

con su entorno. Es en este entorno que se encuentran las fuerzas competitivas de la industria y son importantes sobre todo porque que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, sus distintas capacidades decidirán el éxito o fracaso.

Así pues, como se indicó la participación en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas. Sus fuerzas combinadas determina el potencial de utilidades en un sector, el potencial se medirá con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. Cada industria ofrece un potencial distinto. El objetivo de la estrategia competitiva de una unidad de negocio se refiere a encontrar una posición en el sector industrial que se encuentre y que pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho (Porter 2009).

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de una industria (Porter 2009).

Existen barreras de entrada que son seis puntualmente: economía de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costes cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas de costes independiente de las economías de escala, política gubernamental.

De manera específica según Porter (2009):

- Economías de escala: se refiere a la reducción de los costos unitarios de un producto conforme aumenta su volumen absoluto (Porter 2009).
- Diferenciación de productos: las empresas ya establecidas usualmente manejan ya un vínculo con el cliente a través de su marca y cuentan con lealtad de los consumidores. Esto reforzado y alimentado por la publicidad, servicio al cliente, diferencias de productos o por haber sido las primeras en la industria (Porter 2009).

- Necesidades de capital: necesidad de invertir en grandes recursos financieros para competir, por ejemplo, capital para publicidad, investigación o desarrollo (Porter 2009).
- Costes cambiantes: son los costos que tiene que pagar el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro (Porter 2009).
- Acceso a los canales de distribución: hay ciertas industrias donde la distribución es una parte fundamental para la comercialización de productos/servicios. Al ser un competidor nuevo puede que los operadores que ofrecen estos servicios de distribución ya están comprometidos y mantienen alianzas estratégicas con competidores ya de la industria. Si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos con descuentos, promociones, etc. Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al por menor o mayor y cuanto más ligados estén a los competidores actuales, más difícil será entrar en la industria (Porter 2009).
- Desventajas de costes independientes de las economías de escala: las empresas que ya están instauradas y por un tiempo en el mercado definitivamente han desarrollado ventajas en costos que no siempre están al alcance de competidores nuevos. Por ejemplo: tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o experiencia (Porter 2009).
- Política gubernamental: el gobierno mediante diferentes medidas ya sean proteccionistas, entre otros, puede limitar y hasta eliminar el ingreso a ciertas industrias utilizando controles exhaustivos como requisitos para conceder licencias o cuotas de importación y restringiendo el acceso a materias primas o a productos

ya terminados que son competencia directa en una industria específica (Porter 2009).

Es importante hablar sobre la evolución de la industria a lo largo del tiempo ya que conforme se mueva la industria, es decisivo para la formulación de estrategias: puede aumentar o disminuir el atractivo de una industria como oportunidad de inversión, etc. Es importante conocer el proceso de evolución de la industria y poder predecir el cambio, pues el coste de una reacción estratégica suele incrementarse cuando la necesidad de cambio se hace evidente, la mejor estrategia aportará los más altos beneficios al que la seleccione primero (Porter 2009).

Tienen relevada importancia cuando afecta de manera estratégica las cinco fuerzas competitivas. El ciclo de vida de producto permite predecir el curso de la evolución de una industria. Por ejemplo: un sector industrial pasa por varias etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Las etapas las definen los puntos donde se modifica la tasa de crecimiento de las ventas (Porter 2009). El crecimiento sigue una curva en forma de S a causa del proceso de innovación y difusión de un producto nuevo. La fase plana de la introducción refleja la dificultad de superar la inercia de los clientes y de estimular la prueba del nuevo producto. Se registra un crecimiento rápido a medida que un gran número de cliente entra rápido en el mercado, una vez demostrada la bondad del producto (Porter 2009). Finalmente, se logra penetrar en los consumidores potenciales; entonces el crecimiento se detiene y alcanza el nivel básico de crecimiento del grupo relevante de consumidores. Por último, el crecimiento se estanca a medida que aparecen productos sustitutivos (Porter 2009).

Respecto al ciclo de vida es importante señalar lo siguiente: al avanzar la industria en su ciclo de vida, cambiará la naturaleza de la competencia. La duración de las etapas varía

muchísimo de un sector industrial a otro. Las industrias no siempre muestran el mismo patrón de comportamiento, algunas veces omiten la etapa de madurez, pues pasan directamente del crecimiento al declive. A veces el crecimiento se revitaliza tras un periodo de decaimiento. Algunas omiten por completo el arranque lento de la fase introductoria. La curva de desarrollo puede ser modificada por las empresas ya sea innovando, reposicionando y extendiendo sus productos de varias formas (Porter 2009).

Definición de términos básicos.

De acuerdo a las investigaciones realizadas, se tomará las siguientes definiciones de términos básicos que son los que tienen una definición más acorde y con mayor soporte para el desarrollo del presente proyecto de tesis:

- Costos logísticos: los costos logísticos se refiere a todos los costos involucrados en mover un producto desde la zona donde es producido o lugar de origen hasta el punto de salida del país (puerto y paso de frontera) listo para ser exportado, según Mincetur (2016).
- Cadena de suministro: es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor, según Ballou (2004).
- Logística: es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivos de bienes y servicio, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes, según Ballou (2004).

- La administración de la cadena de suministros: abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros, según Ballou (2004).
- Competitividad: capacidad de una empresa para producir bienes y/o servicios de mayor calidad y a menor precio que sus competidores tanto domésticos como internacionales, con lo que se originan beneficios crecientes para los habitantes de una nación, al mantener y aumentar los ingresos reales, según Porter (1991)
- Ventaja competitiva: es el valor que una empresa crea para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que se está dispuesto a pagar y el valor superior se obtiene de dos maneras básicas: ofrecer precios más bajos que la competencia o productos/servicios especiales que compensan un precio más elevados, según Porter (2010).
- Estrategia competitiva: búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, con el propósito de volverse rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria, según Porter (2010)
- Rentabilidad: entiéndase como tal al diferencial entre el costo de un bien o servicio y lo que los clientes pagan por ello, esto permite margen, es decir, se obtiene rentabilidad. Y esta rentabilidad es manejada e influenciada por las cinco fuerzas que rigen la competitividad dentro de una industria, según Porter (2010).
- Productividad: La productividad hace referencia a la facultad que tienen las empresas de producir más con los recursos que poseen, según Porter (2010).

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 Situación de la problemática

1.1.1 Problema Principal

Se detalla el siguiente problema principal en la tesis:

¿Las estrategias propuestas de mejoras en los costos logísticos incrementan la competitividad en las exportaciones textiles de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense?

2.1.2. Problemas Específicos.

A partir del planteamiento del problema principal, se formulan las siguientes preguntas que servirán para esclarecerlo:

- ¿En qué medida el estado actual de la competitividad de las exportaciones textiles hacia el mercado canadiense está determinado por los costos logísticos de exportación?
- ¿Cuáles son los factores de los costos logísticos que determinan la baja tendencia de las exportaciones textiles peruanas de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense?

2.2 Hipótesis

2.2.1 Hipótesis Principal.

Se plante la siguiente hipótesis principal:

La formulación de estrategias de mejoras en los costos logísticos, incrementa la competitividad en las exportaciones textiles de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense.

2.2.2 Hipótesis Específicas.

Se formula las siguientes hipótesis específicas:

El estado actual de la competitividad de las exportaciones textiles hacia el mercado canadiense está determinado por los costos logísticos de exportación.

La determinación de los factores de los costos logísticos que influyen en la baja tendencia de las exportaciones textiles peruanas de la partida 6109.10.00.39 ayuda a incrementar la competitividad de éstas.

2.3. Objetivos

2.3.1 Objetivo Principal:

Se mantiene el siguiente objetivo principal:

Determinar que la formulación de estrategias de mejoras en los costos logísticos logra incrementar la competitividad en las exportaciones textiles de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense.

2.3.2 Objetivos Específicos:

Se mantiene los siguientes objetivos específicos:

Diagnosticar el estado actual de la competitividad de las exportaciones textiles hacia el mercado canadiense con relación a los costos logísticos de exportación.

Determinar los factores de los costos logísticos que influyen en la baja tendencia de las exportaciones textiles peruanas de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1. Tipo de la investigación

3.1.1. Alcance de la investigación

Para que un trabajo de investigación sea de relevancia este debe de aportar a la ciencia, ser de relevancia a un grupo afectado por el problema, brindar nuevas perspectivas de cómo afrontarlo y debe probar teorías, según Arbaiza (2014). El presente trabajo de investigación mantiene diversas justificativas de su elaboración acorde a diferentes aspectos que se puede enfocar ya sea social, empresarial o metodológico.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación acoge base teórica de competitividad de diversos autores y se guía principalmente acorde a la teoría de Porter. En tal sentido, se examinar una problemática bajo su perspectiva y se propone justificar que efectivamente bajo esta teoría es que se rige la competitividad. Es decir, es busca verificar una teoría en la práctica.

Respecto al ámbito empresarial, es directamente aplicable a las empresas del sector textil que tienen dentro de sus exportaciones la PA 6109.10.00.39, ya que les brinda un enfoque que análisis de competitividad que pueden implementar en su cadena de valor.

Respecto al aporte social, este trabajo colabora a que las empresas puedan generar mayor rentabilidad y, con ello, mayor crecimiento económico. Por tanto, la estabilidad y sostenibilidad a largo plazo se reflejarán también. Entonces favorece al crecimiento y con apertura económica.

3.1.2 Diseño de la investigación

Para la presente investigación se tendrá un enfoque mixto. Habrá parte cuantitativa ya que se utilizarán técnicas de recolección, procesamiento y medición de datos estandarizados y predeterminados. También habrá parte cualitativa que son las entrevistas a profundidad. El diseño de investigación es no experimental ya que las variables no van a ser manipuladas y el nivel de investigación será transversal descriptiva porque se analizará las variables en un periodo de tiempo y espacio determinado.

3.2. Operacionalización de las variables

Con respecto al tipo y complejidad de nuestras variables, se ha identificado que ambas son cuantitativas – continuas y complejas.

Variable 1: Ventaja competitiva

Variable 2: Costos logísticos de exportación

Matriz de operacionalización de las variables

TIPO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	TEMA
DEPENDIENTE	VENTAJA COMPETITIVA	Entiéndase como ventaja competitiva al valor generado por una empresa para sus clientes, para que estos prefieran a esa empresa y no a otra y que mantiene costos que son perfectamente comprensibles y asumibles por el cliente, ya que el valor otorgado por la empresa proveedora, compensa ese gasto. (Porter 2010)	Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> Precios económicos Economías de escala Optimización de la cadena de valor Optimización de las etapas de producción Producción estándar Expansión y penetración de mercado 	3,5
			Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> Producto/servicio con valor agregado Utilización de tecnología Servicio post venta Mano de obra especializada Diferenciación en la cadena de valor Comercialización diferenciada 	6,8
			Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Segmentación de mercado Productos exclusivos para un sector Cliente especializado 	7,8
TIPO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	TEMA
INDEPENDIENTE	COSTOS LOGÍSTICOS DE EXPORTACIÓN	Entiéndase que costos logísticos se refiere a todos los costos involucrados en mover un producto desde la zona donde es producido o lugar de origen hasta el punto de salida del país (puerto y paso de frontera) listo para ser exportado. (Mincetur, 2016).	Niveles de exportación	<ul style="list-style-type: none"> Ventas en US\$ en los últimos 5 años (2013-2017) Factor de índice de exportación en los últimos 5 años (2013-2017) -Ventas en Ton en los últimos 5 años (2013-2017) 	1,2
			Niveles de costos de exportación	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de inversión en competitividad logística (% del PBI) Ratio = Precio FOB/Costos totales de exportación Índice de Desempeño Logístico Total (IDL) Ratio = Costos del comercio/Ingreso per cápita Distribución de los costos logísticos Vs. Competitividad del comercio. Tiempo para Exportar: Documentos (horas) 	3,9
			Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Macroeconómico Percepción Microeconómico 	4

3.3. Proceso de Muestreo: Tamaño y selección de la muestra

3.3.1. Población de estudio.

Para la presente investigación, la población de estudio son las empresas textiles que exportan la partida de estudio 6109.10.00.39 (Los demás T-Shirts de algodón, para hombres o mujeres) al mercado canadiense durante el periodo 2013-2017. Para ello, se tomó como referencia data de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – SUNAT. Con los reportes obtenidos se obtuvo como resultado a 72 empresas que exportan al mercado canadiense la partida en estudio. Si bien esta es la población, la muestra que se trabajará será menor dado el alcance de la tesis.

3.3.2. Tamaño de la muestra.

La muestra del estudio serán las ocho primeras empresas exportadoras que se muestran en la Tabla 6, de acuerdo a la ley de Pareto y juicio de experto. Estas empresas tienen mayor participación del mercado de exportaciones (VALOR FOB TOTAL \$) de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense durante el periodo 2013-2017. Cabe indicar que estas ocho primeras empresas tienen un acumulado de 81.46% del valor total FOB \$ de las exportaciones, por lo que son las más representativas (80/20) para el presente estudio por los grandes volúmenes que manejan.

Tabla 6:

Lista de las principales empresas exportadoras para la siguiente partida: Los demás T-Shirts de algodón, para hombres o mujeres.

N°	EMPRESA EXPORTADORA	2013	2014	2015	2016	2017	VALOR TOTAL FOB (USD)	% PART. MERCADO
1	CONFECCIONES TEXTIMAX S A	2,383,764	18,657	14,918	72,037	619,317	3,108,693	23.73%
2	HILANDERIA DE ALGODON PERUANO S.A.	470,865	308,370	623,943	237,623	261,464	1,902,265	14.52%
3	TOPY TOP S A	80,935	156,046	186,652	343,153	346,816	1,113,602	8.50%
4	GARMENT INDUSTRIES S.A.C.	9,910	132,753	819,657	112,802		1,075,122	8.21%
5	COTTON KNIT S.A.C.	211,098	252,703	104,727	224,597	213,009	1,006,134	7.68%
6	TEXTILES CAMONES S.A.	252,434	152,909	331,194	172,592	46,329	955,458	7.29%
7	DEVANLAY PERU S.A.C.	247,640	121,993	169,623	188,536	78,335	806,127	6.15%
8	CONFECCIONES INCA COTTON S.A.C	314,755	258,555	129,578	1,130		704,018	5.37%

Nota: Cuadro de las principales empresas exportadoras en Perú para la partida Los demás T-Shirts de algodón, para hombres o mujeres. Adaptado de “SUNAT 2018”, Elaboración propia, 2018.

3.4. Instrumentos metodológicos para el recojo de la investigación

3.4.1. Primera Etapa: Investigación Cualitativa.

Para la presente investigación se tendrá un enfoque mixto. En la parte cualitativa se efectuará a través de citas donde se empleará guías de entrevistas a profundidad a especialistas del sector textil de Promperú. Asimismo, se entrevistará a jefes del área comercial y cliente-bróker perteneciente al rubro textil.

3.4.2. Segunda Etapa: Investigación Cuantitativa.

Con respecto a la parte cuantitativa se utilizará encuestas con preguntas cerradas a treinta jefes o gerentes de las empresas de nuestra muestra identificada. Nuestra muestra del estudio serán las ocho primeras empresas exportadoras que suman un acumulado de 81.46% del valor total FOB de las exportaciones, por lo que vendrían a ser las más representativas (80/20), de acuerdo a la ley de Pareto y juicio de experto. Asimismo, se aplicará el teorema del límite central que nos permitirá tener un promedio de las empresas que exportan y con ello se puede inferir la situación del sector textil.

DESARROLLO Y APLICACIÓN

4.1. Aplicación Principal

4.1.1. Herramienta cualitativa:

Entrevistas a profundidad: Se decidió aplicar entrevistas a profundidad, debido a que se obtiene puntos de vista singulares de cada entrevistado sin influencia de otras personas. Asimismo, el entrevistado alcanza cierto estado de conciencia y apoyo porque tiene una interacción constante con el entrevistado, se puede recabar mayor información. A continuación se detallan las conclusiones:

Tema 1: Coméntenos sobre la actualidad de los textiles.

- ¿Cómo nos ve el mundo como fabricantes de textiles?

Todos concluyen que a nivel mundial, las exportaciones textiles peruanas están ganando cada año mayor confianza y posición. Tela peruana de muy buena calidad, dado sus fibras e hilos empleados.

- ¿Cómo ha evolucionado las exportaciones textiles a raíz del TLC firmado con Canadá?
 - El TLC desde que se firmó en el 2008 implicó mayor apertura para venta a Canadá. Muchas empresas ahora ingresan con mayores beneficios económicos al presentar el CO.
 - Las exportaciones textiles exhibieran un gran dinamismo entre el 2009 y 2017 con una tasa promedio del 5.5%, gracias principalmente a las medidas de facilitación comercial que en el 2017 se dispusieron.
 - Dentro de las exportaciones no tradicionales hacia Canadá representa el 15% del total, siendo el segundo sector después del agropecuario. Las exportaciones no tradicionales durante el periodo 2009-2017 tiene una tasa de crecimiento promedio anual de 14.5%.

- ¿Cuál es el principal problema que tiene el sector textil?

Todos los entrevistados concuerdan en los siguientes problemas a tratar:

- Concentración de venta en pocas empresas que son las que tienen más del 50% del mercado.
- Alto costo de mano de obra, se requiere gran cantidad de personal para la producción, otras industrias el trabajo es automatizado.
- Disminución de la producción y de las exportaciones a partir del 2013.
- Margen de utilidad se ha reducido al 3%.
- Empresas extranjeras ingresan con mejores precios, debido a la alta tecnología en sus fábricas.
- Poca inversión en adquirir certificados internacionales,
- Dado el alto costo de la maquinaria fija, que incluso incluye traer técnicos de afuera e implica inversiones a largo plazo, se requiere accesibilidad a financiamientos con bancos o inversores, esta parte se encuentra poco desarrollada.
- Déficit de recurso humano calificado: Pocos técnicos y operarios para atender las posibles demandas crecientes.
- Altos costos logísticos previos a la venta: Costo alto para envíos por Courier de muestras.

Tema 2: Niveles de exportación de los textiles.

- ¿Ha percibido la tendencia a la baja de las exportaciones textiles en últimos 5 años?

¿En cuánto aprox. ha disminuido/aumentado sus ventas?

Todos concuerdan en lo siguiente:

- Tendencia a la baja venta por competidores con manejos de precios y tiempos de entrega muy atractivos para el mercado de destino.
- Elevados costos de envíos de muestra lo cual es importante para iniciar una relación comercial, por ello, las posibles ventas no se realizan.
- A nivel de sector exportador estamos aproximadamente en US\$ 1,347 millones FOB al año 2015.
- El sector textil y confecciones ha perdido participación en las exportaciones durante los últimos 10 años, pasando de 30% en 2005 a 12% para 2015.
 - ¿Cuál es el principal país/países al que exportan? ¿Por qué estos países compran sus productos?

Los principales países que exportamos este tipo de prendas (P.A 6109.10.00.39) son:

- Estados Unidos, Canadá y los países europeos como por ejemplo, Alemania, Reino Unido, Francia y España.
- T-Shirts de algodón son comprados por la alta calidad del algodón peruano y por el diseño particular que tienen algunas marcas.
 - ¿Hoy en día, cuánto son sus ventas en toneladas aprox. por año a comparación de años anteriores?

Nosotros no medimos las ventas nacionales, ya que nos enfocamos en promocionar los productos peruanos en el extranjero, pero para el año 2016 llegamos a 300 millones de dólares.

Tema 3: Niveles de costos de exportación

- ¿Sus exportaciones la realizan vía marítima o aérea?
- La mayoría empresas manejan la misma situación: se envía muestra Courier lo cual tiene costo elevado de envío y tiempo de tránsito entre 3 a 7 días dependiendo.

- Las exportaciones se realiza de manera marítima y algunas veces aérea, la mayoría maneja precios FOB o FCA.

- ¿Cuál es la estructura de costos de la exportación de sus prendas t-shirts? ¿Cuáles son los principales costos que influyen?

Todos concluyen que los principales costos tienen:

- Costo de personal operativo
- Costo de envío de muestras: lo cual es importante para iniciar una relación comercial.
- Costo de maquinaria: para elaborar buenas prendas de alta calidad se requiere maquinaria moderna y de última tecnología que es costosa.
 - ¿Utilizan indicadores para poder medir el desempeño, por ejemplo, Precio FOB/Costos totales de exportación? ¿Han notado variaciones considerables?
- Dentro de los indicadores tenemos principalmente el margen obtenido entre costo y precio FOB, no manejan precio CIF ya que el flete y seguro son relativos.
- Se usa el volumen de producción en número de prendas y volumen de venta en peso neto. El mercado está a la baja, un poco retraído.
 - ¿Cómo observa, opina la capacidad de atención y ejecución de las operaciones en el Puerto de Callao/Aeropuerto Jorge Chávez? ¿Han tenido algún problema puntual?
- Los buques se retrasan, no hay naves disponibles, espacios disponibles, el tiempo de tránsito.
- Las naves salen cada cierto día, no es todos los días.
- En aéreo es muy caro porque no se maneja peso, sino volumen, además si es aéreo Courier muchas veces lo retienen en aduanas y exigen pago de mayores impuestos.

- ¿Ha tenido problemas con la documentación para exportar? ¿Qué sucedió? ¿Le brindaron facilidades en aduanas?

Los problemas con documentación es cuando uno no sabe qué documentación necesita para exportar, esta data viene por parte de SUNAT y del cliente en destino. Pero problema para generarla no existe porque es fácil y rápido.

- A comparación de otras empresas en el rubro, ¿Cuál considera que es su principal(es) ventaja(s)? (Estructura de costos, precio, calidad, etc.)

Cada empresa considera que tiene una ventaja diferente: una menciona la maquinaria que permite producir mayor cantidad y con ello disminuir los costos fijos. Otra menciona que se dirigen su venta a marcas importantes y les da un nombre en el mercado, entre otros.

Tema 4: Enfoque de percepción y microeconómico

- ¿Ud. Se reúne con otros colegas/actores/expertos/agentes del rubro para poder analizar la situación del sector textil? ¿Cuáles han sido los principales comentarios, conclusiones a las que han llegado?
- Promperú trabaja de manera coordinada con Asociación de Exportaciones - ADEX, Cámara de Comercio de Lima - CCL y la Sociedad Nacional de Industrias – SNI.
- La mayoría de empresas trabajan con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de sus oficinas comerciales para trabajar conjuntamente en la promoción de nuestra oferta exportable.
- Por otro lado, la mayoría de empresas trabaja con el Ministerio de la Producción y Ministerio de Agricultura quienes se suman en las actividades que desarrollamos.
- ¿Pertenece a alguna asociación?

- El 80% de las empresas forman parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR.
- Todos indican ser parte de la Sociedad Nacional de Industrias – SNI.
 - ¿Cuáles han sido las razones por las que ha decidido asociarse o mantenerse en una asociación?
- Todos indican que ser parte de la SNI es importante para estar dentro del radar de la industria, ser conocido, tener contactos.
- En estricto no nos hemos asociado, pues somos una entidad dependiente del MINCETUR y tenemos el rol principal de la promoción comercial y en ese sentido difundimos nuestra diversidad de oferta al exterior. Desarrollamos actividades comerciales que permiten que el exportador o potencial exportador tenga una mayor cantidad de contactos comerciales del exterior y esto permita luego concretizarse en ventas al exterior. La participación de las empresas se da a nivel de eventos de promoción comercial: ferias, misiones, ruedas de negocios, encuentros binacionales, entre otros.

Tema 5: Las estrategias que aplican para liderar costos bajos.

- ¿Cómo aplican estas estrategias?
- Las estrategias que aplican cada empresa van de acuerdo al mercado y tipo de prenda que exporta. Se conoce que un número considerable de empresas exporta como “marca blanca” al extranjero y otras con marca propia.
- Varias empresas concuerdan en que exportan como marca blanca, es más atractivo para el cliente en destino.
 - ¿Cuáles son las ventajas de reducir costos?
- El principal costo que se busca reducir es la mano de obra en el sector textil.

- Esta situación debe mejorar pues las empresas podrían ahorrar en costos y podrían invertir en planes de mejora en tecnología, ferias, entre otros.

- ¿Aplican economías de escala?

Si, todas aplican o buscan generar economías de escala, para reducir costos que ya son elevados en maquinaria y mano de obra. De esta manera o manejan más margen o elevan los precios.

- ¿Qué tipo de tecnología utilizan para su producción?

- La tecnología que usan las empresas varía de acuerdo al tipo de prenda que confeccionan.

- Algunas empresas utilizan tecnología de alta gama como máquinas rectilíneas y máquinas circulares para tejidos de punto.

- ¿Aplican estandarización de producción?

Todos aplican estandarización por los volúmenes de producción.

- ¿Qué parte de la cadena de valor optimizan?

Los entrevistados concuerdan que la parte de la cadena que se optimiza más es el tiempo de producción, ya que se tiene tecnología que facilita este tipo de trabajos.

- ¿Han logrado desarrollo y penetración de mercado? ¿Cómo?

- Las empresas logran desarrollarse en el extranjero gracias al apoyo de asistencia técnica y profesional del equipo de Promperú, MINCETUR, entre otras.

- Asimismo, los entrevistados indican que el Programa de Ruta exportadora de Promperú les ha ayudado en capacitaciones de su personal y en las etapas de la cadena logística para la exportación de sus productos/servicios.

Tema 6: Su diferenciación en el mercado respecto a sus competidores.

- ¿Conocen a su competencia en el mercado de destino? Ya sea equivalentes o similares.

A nivel internacional competimos con los textiles de China, India y España. Ellos tienen diferentes características en composición, calidad, manejo de producción, etc.

- ¿Los precios que manejan han sido constantes en los últimos años? ¿Cómo son los precios en destino?
- Según los estudios realizados la industria textil generaba una tasa de rentabilidad entre el 8% y 10% mensual, pero ahora ha bajado considerablemente.
 - Ciertas empresas obtienen una rentabilidad mínima de 3% mensual. Esto es porcentaje sobre las ventas.
 - Los precios se mueven en función de la materia prima (commodities).
- ¿Cómo innovan en el mercado?

Se innova mediante inversión en tecnología, talento humano especializado y creativo en la aplicación de nuevos diseños (know – how).

- ¿Generan nuevos productos exclusivos?

Se genera productos exclusivos gracias a los segmentos de mercado que buscan este tipo de prendas. Ello ha permitido la integración de varias empresas en la configuración de la cadena de valor.

- ¿Cómo manejan la comercialización y servicio post venta?

Se comercializa mediante muestras, luego de que estas son aprobadas por la empresa importadora se realiza la producción en serie de acuerdo a las cantidades solicitadas y se negocia nuevos diseños, hilos, entre otros.

Tema 7: Su enfoque y tipo de consumidor en el mercado canadiense.

- ¿Conoce cuál es el perfil del comprador/consumidor en el mercado canadiense?
- El consumidor canadiense se caracteriza por ser conservador que utiliza prendas de vestir de alta calidad y estilo vanguardista.
- Se conoce que para el 2036, las personas de tercera edad superarán por primera vez a la población menor de 14 años, elevando así el promedio total de 39 a 45 años. A mediano y largo plazo esta opción es un segmento atractivo para poder seguir realizando exportaciones a este país.
- Utilizan muchas prendas de color entero o diseños clásicos.
- ¿Se ha logrado posicionar en el mercado canadiense?

Canadá es el segundo mayor importador de América, por lo que es un mercado atractivo lleno de oportunidades de negocio para el sector textil y otros sectores que cumplan con las demandas de dichos importadores.

Tema 8: Aplicación de estrategias de competitividad que influyen en la eficiencia de los costos logísticos para sus exportaciones de textiles al mercado canadiense.

- ¿Cómo miden su participación en el mercado canadiense?
- Las empresas miden su participación mediante los diversos reportes de Promperú y MINCETUR que tienen a su disposición mediante las páginas webs.
- Algunas empresas dijeron que lo miden a través de las ventas de ella mismas pero en años pasados.
- ¿Cuentan con aliados estratégicos en destino, ya sea agente, distribuidor, entre otros?

Todas tienen agente o distribuidor o bróker, necesitan un nexo entre los clientes finales y el proveedor, alguien que conozca el mercado y la manera de operar en destino.

- ¿Cómo hacen frente ante una subida de la materia prima que usan?

- Los exportadores y empresarios tienen el apoyo de Ministerio de la Producción y Ministerio de Agricultura en caso hubiere alguna subida de la materia prima como el algodón.
- La mayoría de empresas trabaja bajo contratos de materia prima a largo plazo con productores del norte del Perú, siendo Piura el principal proveedor.
 - ¿Cómo hacen frente ante una baja en los requerimientos del mercado de destino?
- Los entrevistados indican que una de las opciones es buscar mercados similares o varían la proporción del contenido de las fibras (algodón-sintéticos). Se maneja una composición diferente que sea más económica.
 - ¿Cómo hacen frente ante un competidor nuevo y con mejores precios o calidad de las prendas en destino?
- Las prendas peruanas son consideradas de alta calidad por lo que el precio es competitivo frente a prendas de similar calidad.
- Con respecto a los precios se tendría que analizar qué tipo de tela es la que utiliza la competencia, los exportadores utilizan algodón pima al 100%.
 - ¿El gobierno a través de sus agregados comerciales les ha ayudado para la promoción de sus confecciones textiles en destino?

Los agregados comerciales ayudan en el conocimiento del mercado de destino a los empresarios, futuros exportadores y toda persona interesada que desee conocer más sobre la situación de dicho mercado.

Tema 9: Manejo eficiente de los costos logísticos para generar mayor competitividad en sus exportaciones al mercado canadiense.

- ¿Qué sugiere para lograr mejores resultados a nivel de costos?

- Los entrevistados sugieren que se tenga mayores proveedores de tejeduría de algodón y sintéticos en la industria y clusters productivos regionales.
- Se tenga mayor capacidad de negociación y de financiamiento: en el aprovisionamiento de materia prima incide en el bajo cumplimiento de fechas de entrega.
- Mayores facilidades de financiamiento especial para empresarios y exportadores del sector textil con alianzas gobierno – bancos.
- Capacitación en servicio al cliente y conocimiento sobre tendencias de moda internacional de los pequeños y medianos empresarios.
 - ¿Se debe reducir el número de intermediarios o agentes en el proceso de exportación?
- Hay diversos distribuidores que acopian, por ejemplo, el algodón pima, lo cual podría mejorar si es que se integran todos los productores mediante clusters definidos y podría tener mayor poder de negociación.
- Por otro lado, se podría integrar a empresas con similares productos para poder negociar con compradores internacionales.
- La informalidad se encuentra en todo el proceso de exportación, lo cual siempre es un factor que incomoda a los empresarios formales, pues tienen un precio final menor al público a comparación de estas empresas.
 - ¿Cuál sería una óptima o ideal cadena de exportación?
- La gran mayoría de entrevistados indican que se tendría que eliminar la informalidad, ya que se tendría una cadena productiva más eficiente.
- Se podría llegar a una especialización de tejeduría, hilandería, estampados, lavandería y confecciones.

- Mayor oferta de proveedores de tejeduría de algodón y sintéticos en la industria nacional. Con ello se articularía y reduciría los tiempos de entrega, costos y se genere mayor competitividad.
- Tener mejores propuestas acorde con las exigencias que solicita el mercado en el área de diseño y por ende en el desarrollo de marca propia que tanta falta hace.

1.1.2 4.1.2. Herramienta cuantitativa:

Encuesta a empresas del sector textil-confecciones.

Con respecto a la presente investigación se aplicaron 30 encuestas en su preferencia a jefes, gerentes y actores que se encuentran en el sector textil. Una vez recolectada la información se procedió a trasladar la data escrita al procesador de datos Excel con la finalidad de poder tabular y organizar la información mediante tablas dinámicas, las cuales permitieron graficar los datos absolutos.

Figura 12. Situación del sector textil peruano -¿Cómo nos ve el mundo como fabricantes de textiles? (Pregunta múltiple). Elaboración propia.

La presente pregunta permite determinar que la mayoría de encuestados indica que sus clientes y partners de negocios extranjeros nos ve a Perú como proveedores con alta calidad de productos. Del total de encuestados un 60% afirma lo anteriormente dicho.

Análisis: del presente resultado la acción a tomar es la de generar alianzas con los proveedores y clientes con la finalidad de integrar la cadena logística y así poder tener mayor competitividad en las exportaciones textiles.

Figura 13. Situación del sector textil peruano - ¿Cuál es el principal problema que tiene el sector textil? (Pregunta múltiple). Elaboración propia.

La presente gráfica indica que la mayoría de encuestados afirma que el principal problema que tiene el sector textil es el costo de mano de obra, representado por 11 personas (36.00%). Asimismo, los costos de producción se encuentran en segundo lugar con 7 personas (23.00%). Esta pregunta permite identificar y cuantificar los problemas del sector textil peruano, hoy en día.

Análisis: a nivel internacional tenemos altos costos de mano de obra comparados, por ejemplo, con China. Se debe tomar acciones de implementar economías de escala y buscar un enfoque de diferenciación de nuestros productos.

Figura 14. Las estrategias que aplican para liderar costos bajos -¿Cuáles son las ventajas de utilizar economías de escala? (Pregunta múltiple). Elaboración propia.

En la presente gráfica se tiene como resultado que las principales ventajas cuando se aplica economías de escala son el aumento de la producción y la reducción de costos. Ambos tienen como porcentaje total del 73.00%.

Figura 15. Las estrategias que aplican para liderar costos bajos – Subcriterios que optimizan los costos en la cadena de valor (Escala de Likert). Fuente: Elaboración propia.

La presente gráfica permite determinar que la mayoría de encuestados califica como “muy importante” el optimizar la cadena de valor con 16 personas en total y en segundo lugar se encuentra el optimizar el proceso productivo con 12 personas respectivamente. Esta pregunta permite identificar que estrategias son las principales que aplican las empresas del sector textil en el Perú.

Análisis: para la optimización de la cadena de valor se podría implementar mano de obra especializada, puesto que es reducida la oferta de personal que sea especialista en hilandería o corte, por ejemplo.

Figura 16. Su diferenciación en el mercado respecto a sus competidores – ¿Cómo innovan en el mercado? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

En base a esta pregunta se puede determinar cómo es que las empresas innovan, en cierta forma, en el mercado textil peruano. En primer lugar, aplican precios accesibles y competitivos; en segundo lugar crean nuevos productos que les permita tener mayores opciones frente a sus clientes extranjeros.

Figura 17. Su diferenciación en el mercado respecto a sus competidores – ¿Cómo manejan la comercialización y servicio post venta? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

Con esta pregunta se puede identificar que la mayoría de personas ejecutivas encuestadas afirma que manejan el tema de comercialización y servicio post venta con agentes o brokers en destino, teniendo un 53.00% del total de los encuestados.

Análisis: La mayoría de empresas busca tener un contacto en el extranjero con la finalidad de tener mayor conocimiento del mercado y tener mejor una relación sus clientes finales. Se debe seguir fomentando dichas asociaciones y seguir fomentando el trabajo en conjunto para ser más competitivos.

Figura 18. Aplicación de estrategias de competitividad que influyen en la eficiencia de los costos logísticos para sus exportaciones de textiles al mercado canadiense – ¿Cómo hacen frente ante una baja en los requerimientos del mercado de destino o frente a un competidor nuevo con mejores precios o calidad? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura planteada, permite identificar los principales criterios que se deberían tomar en cuenta para mejorar los costos logísticos. Los dos principales son tener procesos de exportación simples y de bajo costo, con un total de 19 encuestados que califican como “Muy importante”; seguido de tener bajos costos de materia prima y apoyarse en los agregados comerciales en destino, ambos con un total de 16 encuestados que califican como “Importante”.

Figura 19. Aplicación de estrategias de competitividad que influyen en la eficiencia de los costos logísticos para sus exportaciones de textiles al mercado canadiense – Subcriterios para mejorar la eficiencia de los costos logísticos para las exportaciones de textiles (Escala de Likert). Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta planteada se obtuvo que el 43.00% mejora de precios de sus productos, frente a una baja en los requerimientos del mercado de destino. En segundo lugar, lo que se aplica es realizar descuentos o promociones que conlleven a una mejora en las ventas de exportación.

Figura 20. Niveles de exportación de las empresas – ¿En cuánto aprox. ha disminuido/aumentado sus ventas? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la situación de las ventas de las empresas encuestadas, la mayoría afirma que ha disminuido entre un 20.00% - 30.00%. Por otro lado, solo 2 empresas indican que sus ventas han disminuido más del 50.00%.

Figura 21. Niveles de exportación de las empresas – ¿Cuál es el principal país al que exportan? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

Las empresas de nuestra muestra tienen como principal país de destino a Canadá con un 50.00% y segundo lugar a Estados Unidos. Ambos países concentran casi el 85.00% del total de las exportaciones de la partida 6109.10.00.39 (Los demás T-Shirts de algodón, para hombres o mujeres).

Análisis: Canadá y Estados Unidos definitivamente son mercados atractivos y con un potencial por aprovechar para las empresas que comercialicen T-shirts, debido a que su público objetivo es casi homogéneo y valora el algodón peruano.

Figura 22. Niveles de exportación de las empresas – ¿Por qué estos países compran sus productos? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica mostrada se determina que la principal razón por la que Canadá y Estados Unidos, por ejemplo, importan las prendas de vestir de la partida 6109.10.00.39 (Los demás T-Shirts de algodón, para hombres o mujeres) se debe a la calidad de las prendas con un 57.00% y en un segundo lugar al precio con un 23.00%.

Figura 23. Niveles de costos de exportación – ¿Sus exportaciones por qué vía las realiza? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica de barras mostrada se determina como resultado que el 70% de las empresas utiliza como medio de exportación la vía marítima y aérea, ya que en un principio estas compañías envían muestras de las telas trabajadas a los empresarios en el extranjero. Seguidamente de la aprobación de las telas e hilos, la empresa exporta vía marítima por ser más barata que la aérea.

Figura 24. Niveles de costos de exportación – De acuerdo a la estructura de costos logísticos de sus prendas t-shirts, ¿Cuál es el principal(es) costos que más influyen? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica mostrada el principal costo logístico que influye en la producción de las prendas 6109.10.00.39 (Los demás T-Shirts de algodón, para hombres o mujeres) es el costo de mano de obra con un 46.00% del total de los encuestados.

Análisis: Se debe tomar acciones frente a la reducción de manos de obra con la implementación de economías de escala y teniendo personal especializado y preparado en todo el proceso de la producción de la prenda.

Figura 25. Niveles de costos de exportación – Ante la actual situación, ¿Cuánto es la utilidad aproximada de su empresa? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

La utilidad promedio del sector textil representa entre un 10.00% – 20.00% con un 60% del total de las empresas encuestadas.

Figura 26. Niveles de costos de exportación – ¿Cómo observa, opina la capacidad de atención y ejecución de las operaciones en el Puerto de Callao/Aeropuerto Jorge Chávez? (Escala de Likert). Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico mostrado permite determinar que la mayoría de encuestados califica al puerto del Callao y al Aeropuerto Jorge Chávez en términos regulares, pues en total la puntuación “5” y “6” tienen en total 36 como puntaje final, caso contrario sucede con la puntuación “9” y “8” que ambos suman 11 puntos.

Figura 27. Enfoque de percepción y microeconómico – ¿Ud. Se reúne con otros colegas/actores/expertos/agentes del rubro para poder analizar la situación del sector textil? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia en la figura mostrada que la mayoría de los encuestados, representados por un 70.00% se reúnen con colegas del mismo rubro para poder compartir ideas, analizar la situación del sector textil, entre otros temas afines.

Figura 28. Enfoque de percepción y microeconómico – ¿Cuál es la principal razón por la que decidió asociarse o mantenerse en una asociación? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de exportadores indica que se ha unido con otros empresarios con la finalidad de aumentar sus exportaciones y tener un mayor respaldo que les permita mejorar la situación que afronta, hoy en día, el sector textil. El 50.00% de los encuestados quiere que sus ventas se incrementen.

Figura 29. Estrategias que aplican las empresas – ¿Cuál es la estrategia que aplican para liderar costos bajos? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que la mayoría de empresas realizan su producción para el extranjero bajo marca blanca (63.00%), ya que así pueden producir mediante grandes lotes y se ahorran en costos de publicidad.

Figura 30. Estrategias que aplican las empresas – ¿Cuál es el principal costo de exportación que busca reducir? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

Se muestra en la figura que el costo de exportación que busca reducir nuestros encuestados en su mayoría es el costo de transporte/flete y costo de mano de obra. Ambos suman un 76.66% del total de los encuestados.

Con respecto al costo de materia prima, ya que es un “commoditie” el precio no se puede controlar en el mercado nacional.

Análisis: De la gráfica mostrada se plantea que se creen asociaciones de productores con la finalidad de realizar compras consolidadas y poder minimizar costos de materia prima y flete. Con ello, se generaría mayor poder de negociación frente a los proveedores internacionales.

Figura 31. Estrategias que aplican las empresas – ¿Qué tipo de tecnología utilizan para su producción? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

En la presente figura se obtiene como resultado que el 53.00% de las empresas encuestadas utiliza máquinas rectilíneas para su producción, las cuales indican que producen de manera continua y mediante escalas de costo. Sin embargo, existe un 7.00% de empresas que utiliza máquinas desfasadas y no que tienen la misma capacidad de producción que las más actuales.

Figura 32. Manejo eficiente de los costos logísticos para generar mayor competitividad en sus exportaciones al mercado canadiense – De acuerdo a su experiencia y teniendo en cuenta la situación de su empresa, ordenar del 1 al 4, siendo 1 el más importante y 4 menos importante, las siguientes mejoras para lograr mejoras a nivel de costos (Escala de Likert). Fuente: Elaboración propia.

Como parte de la investigación, a través de la encuesta se puede determinar que la mayoría de exportadores buscan mejorar en el tema de tener mayores proveedores de tejeduría y algodón, ya que estos actores de la cadena del sector textil son escasos, a comparación de otros mercados competitivos. En segundo lugar con un 26.66% se indica que se tenga mayor capacidad de materia prima.

Figura 33. Manejo eficiente de los costos logísticos para generar mayor competitividad en sus exportaciones al mercado canadiense – ¿Qué estrategia o mejora plantearía de acuerdo a su experiencia para el sector textil en el Perú? (Pregunta múltiple). Fuente: Elaboración propia.

En la presente figura se aprecia que el 60.00% de los encuestados indica que se debe plantear mejoras en la integración de la cadena logística del sector textil, ello se debe realizar el número de intermediarios o agentes en el proceso de exportación, con la finalidad de ahorrar en costos logísticos. Asimismo, el 30.00% indica que se debe crear un clúster textil que integre a todos los productores de algodón para poder proveer en grandes cantidades a las empresas y así poder satisfacer las demandas de otros mercados que deseen hacer negocios con empresas peruanas.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Modelo de Análisis Factorial

5.1.1. Fórmula del modelo factorial: se pone la fórmula:

El modelo de análisis factorial es:

$$X_{ij} = a_{i1} \cdot F_{1j} + a_{i2} \cdot F_{2j} + a_{i3} \cdot F_{3j} + \dots + d_i \cdot U_{ij}$$

X_{ij} = Valor normalizado de la variable “i” para el sujeto “j” Percepción Competitivo (i) de fabricante textil (j)

F_{1j} = Valor del Factor 1 para el sujeto “j” Estrategias para liderar costos fijos “j”

a_{i1} = Relación entre variable “i” y factor 1 Relación entre las Percepción Competitivo y la Estrategias para liderar costos bajos

F_{2j} = Valor del Factor 1 para el sujeto “j” Realizar actividades de Penetración de Mercado “j”

a_{i2} = Relación entre variable “i” y factor 1 Relación entre las Percepción Competitivo y la Realizar actividades de Penetración de Mercado

$d_i \cdot U_{ij}$ = Parte aleatoria independiente de los factores:

Estas se aplican para las siguientes variables:

Tabla 7:
Lista de variables para análisis factorial.

1. Percepción de Fabricantes textiles
2. Estrategias para liderar costos bajos
3. Realizar actividades de Penetración de Mercado
4. Optimizar proceso productivo
5. Forma de Innovación de mercado
6. Canales de servicio y post venta
7. Ventaja Competitiva
8. Contar con aliados estratégicos
9. Vía de exportación
10. Utilidad empresa
11. Reunirse con colegas del rubro
12. Pertenencia a alguna asociación
13. Estrategia para bajar costos
14. Costo que busca reducir
15. Contar con mayores proveedores de tejeduría y algodón

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Aplicación de la fórmula del modelo factorial:

En la aplicación se incluyeron las 41 preguntas realizadas en la aplicación del cuestionario. Gracias al modelo factorial que apoya a reducir la cantidad de variables que determinan el modelo, se determinó continuar sólo con 15 variables.

Se aplicó la matriz de correlaciones mostrada a continuación

Tabla 8:
Matriz de correlaciones.

		Matrices anti-imagen													
		g.OPT_P		k.COM_P		v.COMP_		cc.PRINC		dd.COLE		hh.COST			
		a.FAB_TE	e.PENET_	ROCESO	j.INNV_M	OSTVENT	q.TENER_	PRODUC	y.UTIL_P	_VENTAJ	G_RUBR	ff.RAZ_AS	O_REDU	nn.MAYO	n.BAJA_R
		XTIL	MERCAD	PROD	ERCAD	A	ALIADOS	T	ROMED	A	O	OCIARSE	CIR	_PROV	EQUER
Correlación anti-imagen	a.FAB_TEXTIL	,915*	,052	-,002	-,274	,076	,029	-,348	-,713	-,077	,032	,048	,271	,022	-,108
	e.PENET_MERCAD	,052	,913*	-,093	-,129	,173	-,440	,141	,015	-,493	,097	-,361	,130	,170	-,244
	g.OPT_PROCESOPRO D	-,002	-,093	,957*	,109	-,148	-,449	-,042	,014	-,261	,022	-,124	,172	,044	-,044
	j.INNV_MERCAD	-,274	-,129	,109	,929*	-,055	,012	-,113	,152	-,069	,164	,085	-,671	-,077	,138
	k.COM_POSTVENTA	,076	,173	-,148	-,055	,954*	-,245	-,149	-,031	,181	,111	-,444	-,098	-,239	-,119
	q.TENER_ALIADOS	,029	-,440	-,449	,012	-,245	,930*	-,112	-,025	-,049	,051	,344	,002	,086	-,114
	v.COMP_PRODUCT	-,348	,141	-,042	-,113	-,149	-,112	,940*	-,021	,190	-,165	-,389	-,172	-,347	,209
	y.UTIL_PROMED	-,713	,015	,014	,152	-,031	-,025	-,021	,928*	,023	,099	-,080	-,068	,123	-,310
	cc.PRINC_VENTAJA	-,077	-,493	-,261	-,069	,181	-,049	,190	,023	,930*	,087	-,116	-,358	-,350	,124
	dd.COLEG_RUBRO	,032	,097	,022	,164	,111	,051	-,165	,099	,087	,945*	-,144	-,202	-,066	-,532
	ff.RAZ_ASOCIARSE	,048	-,361	-,124	,085	-,444	,344	-,389	-,080	-,116	-,144	,933*	-,015	,173	,067
	hh.COSTO_REDUCCIR	,271	,130	,172	-,671	-,098	,002	-,172	-,068	-,358	-,202	-,015	,919*	-,008	-,098
	nn.MAYO_PROV	,022	,170	,044	-,077	-,239	,086	-,347	,123	-,350	-,066	,173	-,008	,947*	-,381
	n.BAJA_REQUER	-,108	-,244	-,044	,138	-,119	-,114	,209	-,310	,124	-,532	,067	-,098	-,381	,931*

5.1.3. Prueba de Relevancia Global:

La determinación de los factores explicativos de la competitividad de un empresa textil, se lleva a cabo por el método de los componentes principales , procediendo tras la obtención de la solución factorial inicial a una rotación ortogonal (varimax [Kaiser-normalizada](#)) se detectó con apoyo de la prueba KMO y la esfericidad de Bartlett que las variables describen adecuadamente la competitividad.

El coeficiente de correlación parcial es un indicador del grado de relaciones entre dos variables, eliminando la influencia del resto. El índice KMO se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, de forma que cuánto más pequeño sea su valor, mayor será el valor de los coeficientes de correlación parciales y, en consecuencia, menos apropiado es realizar un Análisis Factorial.

$$KMO \geq 0,75 \Rightarrow \text{Bien} \quad KMO \geq 0,5 \Rightarrow \text{Aceptable} \quad KMO < 0,5 \Rightarrow \text{Inaceptable}$$

Tabla 9:
Prueba de KMO y Bartlett.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,934
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	711,021
	gl	91
	Sig.	,000

Nota: Se utiliza para medir la relación entre las variables. Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Prueba de Relevancia Individual:

A continuación se muestra las comunidades de cada variable evaluada. En estas se visualiza que cada variable muestra una cantidad de extracción muy cercana a 1, por lo que

En la tabla se visualiza los valores para las 15 componentes principales, el porcentaje de la varianza total que explica cada una de ellas y el porcentaje acumulado de varianza total que van explicando las sucesivas primeras componentes consideradas.

Observando la tabla se comprueba que los seis primeros componentes principales explican el 97,7% de la variabilidad de los 15 indicadores iniciales. Siendo suficiente para entender las variables. El análisis se realiza mediante el programa SPSS.

Tabla 10:
Varianza total explicada.

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	11,687	83,479	83,479	11,687	83,479	83,479	4,562	32,583	32,583
2	1,001	7,148	90,627	1,001	7,148	90,627	3,636	25,973	58,556
3	,482	3,443	94,069	,482	3,443	94,069	3,298	23,556	82,112
4	,255	1,819	95,889	,255	1,819	95,889	1,746	12,475	94,586
5	,155	1,106	96,995	,155	1,106	96,995	,285	2,033	96,620
6	,099	,707	97,702	,099	,707	97,702	,152	1,082	97,702
7	,071	,510	98,212						
8	,061	,435	98,647						
9	,048	,341	98,988						
10	,038	,274	99,262						
11	,033	,236	99,498						
12	,027	,194	99,692						
13	,024	,169	99,861						
14	,019	,139	100,000						
Método de extracción: análisis de componentes principales.									

Fuente: Elaboración propia.

La matriz factorial elaborada nos revela la relación existente entre los seis factores seleccionados y los indicadores originales. Por haberse obtenido por el método de componentes principales nos refleja tanto la relación funcional entre los factores y las

variables originales como la correlación. Ello nos permite poder interpretar el significado de los factores obtenidos.

Las variables se agrupan en cuatro grandes grupos:

- a) El primer componente está relacionado positivamente con la estrategia para incrementar ventas.
- b) El segundo componente está relacionado positivamente Estrategia para optimizar procesos.
- c) El tercer componente está relacionado positivamente Estrategia para incrementar la utilidad.
- d) El cuarto componente está relacionado positivamente Fortalecimiento de relaciones laborales.
- e) El quinto componente está en un nivel muy bajo relacionado positivamente con la estrategia de ventas.
- f) El sexto componente está negativamente relacionado con la estrategia de venta.

Tabla 11:
Matriz de componente rotado.

Matriz de componente rotado ^a						
	Componente					
	1	2	3	4	5	6
e.PENET_MERCAD	,881	,316	,251	,170	,070	-,092
q.TENER_ALIADOS	,861	,284	,311	,189	,007	,123
g.OPT_PROCESOPROD	,856	,239	,324	,200	,128	,122
cc.PRINC_VENTAJA	,764	,524	,264	,200	,038	-,057
ff.RAZ_ASOCIARSE	,525	,497	,470	,332	,370	-,006
j.INNV_MERCAD	,399	,812	,351	,190	,033	-,017
hh.COSTO_REDUCIR	,403	,780	,319	,319	,058	-,004
nn.MAYO_PROV	,405	,625	,448	,418	,037	,189
v.COMP_PRODUCT	,318	,602	,573	,349	,210	,125
k.COM_POSTVENTA	,471	,536	,482	,346	,252	,228
y.UTIL_PROMED	,402	,312	,800	,281	,051	-,001
a.FAB_TEXTIL	,356	,402	,792	,250	,053	,014
n.BAJA_REQUER	,539	,374	,543	,491	-,002	,076
dd.COLEG_RUBRO	,254	,412	,440	,745	,081	-,003

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Modelo de Análisis Discriminante

5.2.1. Fórmula del modelo discriminante

Con ayuda del análisis discriminante se determinan las variables más relevantes que las variables aportan al modelo planteado.

La fórmula del modelo se describe a continuación:

$$Y = a_0 + a_1 * X_1 + a_2 * X_2 + \dots + a_p * X_p$$

X = las variables independientes

a₀ = la constante

a_p = los coeficientes de discriminación

Dónde:

“y”: Percepción de Fabricantes textiles

“xi”: Preguntas descritas en la siguiente tabla:

Tabla 12:
Lista de variables para análisis discriminante.

1. Percepción de Fabricantes textiles
2. Estrategias para liderar costos bajos
3. Realizar actividades de Penetración de Mercado
4. Optimizar proceso productivo
5. Forma de Innovación de mercado
6. Canales de servicio y post venta
7. Ventaja Competitiva
8. Contar con aliados estratégicos
9. Vía de exportación
10. Utilidad empresa
11. Reunirse con colegas del rubro
12. Pertenencia a alguna asociación
13. Estrategia para bajar costos
14. Costo que busca reducir
15. Contar con mayores proveedores de tejeduría y algodón

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula resultante es:

$$Y = a_0 + 0.885x_1 + 0.498x_2 + 0.725x_3 - 0.463x_4 - 0.299x_5 - 0.314x_6 - 0.417x_7$$

5.2.2. Aplicación de la fórmula del modelo discriminante

Se aplica el análisis discriminante, se identifica que sólo 28 casos de las 30 encuestas ingresan en el modelo.

Tabla 13:
Resumen de procesamiento de datos.

Resumen de procesamiento de casos de análisis		N	Porcentaje
Casos sin ponderar			
Válido		28	71,8
Excluido	Códigos de grupo perdidos o fuera de rango	2	5,1
	Como mínimo, falta una variable discriminatoria	0	,0
	Faltan ambos códigos de grupo, los perdidos o los que están fuera de rango y, como mínimo, una variable discriminatoria	9	23,1
	Total	11	28,2
Total		39	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis de centroides, se determina que las variables de percepción de fabricantes textil de competitivos se diferencian significativamente de los proveedores con alta calidad.

Tabla 14:
Funciones en centroides de grupo.

Funciones en centroides de grupo	
	Función
a.FAB_TEXTIL	1
Proveedores con alta calidad de productos	-2,552
CoCompetitivos con los productos	4,594
Las funciones discriminantes canónicas sin estandarizar se han evaluado en medias de grupos	

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis de medias realizado se visualiza que los fabricantes textiles considerados competitivos realizan actividades para incrementar la penetración de mercado, optimizan su proceso y definen una ventaja competitiva respecto a los proveedores de alta calidad de productos.

Tabla 15:
Análisis de medias.

a.FAB_TEXTIL		Media	Desviación estándar	No ponderados	Ponderados
Proveedores con alta calidad de productos	e.PENET_MERCAD	2,56	,856	18	18,000
	q.TENER_ALIADOS	2,78	,647	18	18,000
	g.OPT_PROCESOPROD	2,89	,583	18	18,000
	cc.PRINC_VENTAJA	2,56	,984	18	18,000
	ff.RAZ_ASOCIARSE	1,94	,416	18	18,000
	j.INNV_MERCAD	1,44	,511	18	18,000
	hh.COSTO_REDU CIR	1,44	,511	18	18,000
	nn.MAYO_PROV	1,22	,428	18	18,000
	v.COMP_PRODUCT	1,06	,236	18	18,000
	k.COM_POSTVENTA	1,11	,323	18	18,000
	y.UTIL_PROMED	1,00	,000	18	18,000
	n.BAJA_REQUER	1,28	,461	18	18,000
	dd.COLEG_RUBRO	1,00	,000	18	18,000
CoCompetitivos con los productos	e.PENET_MERCAD	4,00	,000	10	10,000
	q.TENER_ALIADOS	4,00	,000	10	10,000
	g.OPT_PROCESOPROD	4,00	,000	10	10,000
	cc.PRINC_VENTAJA	4,30	,483	10	10,000
	ff.RAZ_ASOCIARSE	3,40	,516	10	10,000
	j.INNV_MERCAD	2,50	,707	10	10,000
	hh.COSTO_REDU CIR	2,80	,919	10	10,000
	nn.MAYO_PROV	2,80	,789	10	10,000
	v.COMP_PRODUCT	2,60	,699	10	10,000
	k.COM_POSTVENTA	2,40	,516	10	10,000
	y.UTIL_PROMED	2,00	,000	10	10,000
	n.BAJA_REQUER	3,70	,483	10	10,000
	dd.COLEG_RUBRO	1,70	,483	10	10,000

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Prueba de Relevancia Global

Esta función explica las diferencias al 100% entre los grupos, siendo la correlación canónica el indicador para determinar la diferencia de grupos, mientras más cercana a 1 es más adecuada, en el análisis realizado es de 0.940, por lo que es adecuado.

Mientras que el Lambda de Wilks que mide el poder discriminante entre las variables, toma valores del 0 al 1, mientras más cerca esté de 0 mejor es el poder discriminante. El poder discriminante es alto, que explica altas coincidencias en el grupo.

Tabla 16:
Resumen de funciones discriminantes canónicas.

Resumen de funciones discriminantes canónicas

Autovalores				
Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	12,628 ^a	100,0	100,0	,963

a. Se utilizaron las primeras 1 funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,073	52,242	12	,000

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Prueba de Relevancia Individual

Evaluando el coeficiente de función discriminante canónica estandarizados individualmente que al tener todas una significancia cercana a 0, por lo que es válido el análisis por cada variable.

Tabla 17:
Prueba de igualdad de media de grupos.

Prueba de igualdad de medias de grupos					
	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
e.PENET_MERCAD	,481	28,023	1	26	,000
q.TENER_ALIADOS	,425	35,112	1	26	,000
g.OPT_PROCESOPROD	,421	35,714	1	26	,000
cc.PRINC_VENTAJA	,487	27,428	1	26	,000
ff.RAZ_ASOCIARSE	,282	66,259	1	26	,000
j.INNV_MERCAD	,555	20,821	1	26	,000
hh.COSTO_REDUCIR	,505	25,500	1	26	,000
nn.MAYO_PROV	,352	47,765	1	26	,000
v.COMP_PRODUCT	,258	74,598	1	26	,000
k.COM_POSTVENTA	,281	66,462	1	26	,000
y.UTIL_PROMED	. ^a				
n.BAJA_REQUER	,132	171,710	1	26	,000
dd.COLEG_RUBRO	,400	39,000	1	26	,000

a. No se puede calcular porque esta variable es una constante en cada grupo.

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro de matriz de estructuras nos muestra el factor con el aporte de cada variable, estos son los coeficientes que se incluyen en la fórmula dependiendo de cada variable.

Como se observa la variable de “Cómo se hacen frente a una baja en los requerimientos”, “Vía de exportación”, “Composición de post venta”. Son los factores que más aportan al modelo.

Tabla 18:
Matriz de estructuras.

Matriz de estructuras	
	Función
	1
n.BAJA_REQUER	,723
v.COMP_PRODUCT	,477
k.COM_POSTVENTA	,450
ff.RAZ_ASOCIARSE	,449
nn.MAYO_PROV	,381
dd.COLEG_RUBRO	,345
g.OPT_PROCESOPROD	,330
q.TENER_ALIADOS	,327
e.PENET_MERCAD	,292
cc.PRINC_VENTAJA	,289
hh.COSTO_REDUCIR	,279
j.INNV_MERCAD	,252
Correlaciones dentro de grupos combinados entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas estandarizadas	
Variables ordenadas por el tamaño absoluto de la correlación dentro de la función.	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de análisis

Respecto al análisis de estos resultados se puede decir lo siguiente:

- Se observa claramente el vínculo directo entre costos de exportación y competitividad en mercado de destino. Mientras mayor sea los costos la competitividad baja.
- Existen otros factores adicionales a los costos logísticos de exportación que guardan relación con la competitividad de las exportaciones textiles al mercado canadiense ellos son: el costo de mano de obra, el costo y abastecimiento de materia prima y costos de producción.
- A partir de lo mencionado líneas arriba, dentro de las fuerzas de Porter, los clientes y proveedores son los más determinantes. Es importante generar alianzas en la cadena logística y de abastecimiento que conlleve a cadenas de valor integradas.
- El mercado de destino es un mercado conservador que espera productos de calidad y tiene el poder adquisitivo de pagar acorde a ello. Es importante tenerlo claro para saber los enfoques de competitividad que se pueden adquirir y desarrollar en el marco empresarial.
- Se comprueba la necesidad de tener una ventaja competitiva acorde a la teoría de Porter, ello permitirá ser más atractivo en el mercado de destino y otros posibles mercados. En tal sentido, una ventaja competitiva en economías de escala permitirá reducir costos de exportación, un enfoque de diferenciación permitirá enfocarse en ciertos mercados puntuales, entre otros, la decisión de qué ventaja competitiva escoger ya es acorde al desarrollo empresarial y visión particular que el empresario tenga.

- Además de la ventaja competitiva, es preciso tener claro la cadena de valor de la empresa para optimizar el proceso o conocimiento que les genera mayor ventaja, explotarlo y con ello incrementar la ventaja competitiva.

Con respecto al análisis de la varianza total explicada, se indica que las variables penetración de mercados, tener aliados, optimización de procesos productivos, ventaja competitiva y razones para asociarse se relacionan entre sí y favorecen al mejoramiento de la competitividad en caso se aplicara estrategias que involucren estas variables.

Por su parte, el segundo grupo de variables que se relacionan entre sí, se observa que las variables buscan acciones en el tema de investigación de mercados, trato con proveedores y servicio postventa. Todo ello, con la finalidad de reducir costos y poder ser más competitivos frente a otras empresas del rubro.

Finalmente, el tercer grupo de variables indican tomar acciones para poder seguir mejorando la percepción que tienen los mercados extranjeros sobre nosotros como fabricantes textiles y así, poder maximizar capacidades de manera eficiente y eficaz.

Para el análisis de medias realizado, se puede indicar que los fabricantes textiles para que sean competitivos realizan actividades de penetración de mercados, optimizan sus procesos y definen una ventaja competitiva respecto a su competencia.

Con respecto a la investigación realizada y teniendo en cuenta el análisis de Prueba de igualdad de media de grupos, las variables que más aportan al modelo son “Cómo se hacen frente a una baja en los requerimientos”, “Vía de exportación” y “Composición de post venta. Por tanto, se debería formular estrategias y acciones con respecto a estas variables para poder obtener mejores resultados en materia de competitividad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente trabajo de investigación se ha dedicado a determinar los diferentes costos de exportación que forman parte de la exportación de la PA 6109.10.00.39 al mercado canadiense. En el desarrollo de este se planteó lo siguiente:

Hipótesis Principal

La formulación de estrategias de mejoras en los costos logísticos, incrementa la competitividad en las exportaciones textiles de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense.

Hipótesis Específicas

- El estado actual de la competitividad de las exportaciones textiles hacia el mercado canadiense está determinado por los costos logísticos de exportación.
- La determinación de los factores de los costos logísticos que influyen en la baja tendencia de las exportaciones textiles peruanas de la partida 6109.10.00.39 ayuda a incrementar la competitividad de éstas.

Se concluye que la formulación de estrategias que mejore los costos logísticos si incrementa la competitividad de las exportaciones de textiles de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense. Dentro de estas estrategias se debe: reducir los costos de transporte internacional tanto para muestras como para producción; aminorar los tiempos de tránsito internacional, incrementar la frecuencia de transportes y el manejo y emisión de documentos necesarios de exportación debe ser rápido y fluido, entre otros.

Respecto a la primera hipótesis, se concluye que, efectivamente, en la actualidad, la competitividad de las exportaciones textiles hacia el mercado canadiense se encuentra determinada, en gran medida, por los costos logísticos de exportación. Ello ha sido comprobado mediante el análisis factorial. Este muestra que cuando los costos logísticos son más elevados, la competitividad del producto exportado disminuye, ya que encarece su costo. Ello es mucho más determinante que otros factores de exportación como calidad del producto, cadena de producción, entre otros.

Con respecto a la segunda hipótesis, se concluye que dentro de la cadena logística de exportación existen algunos factores que son los primordiales generadores de competitividad de las exportaciones textiles. En primer lugar, se encuentra el flete internacional, su costo, el tiempo de tránsito, frecuencia de transportes, documentos de exportación, etc. Por tanto, es que la conclusión general hace alusión a la formulación de estrategias enfocadas en mejorar estos factores logísticos principalmente.

Finalmente, se concluye que se debe analizar los resultados de los costos logísticos como porcentaje del valor del producto basado en encuestas detalladas a los distintos actores que conforman la cadena de suministro. Asimismo, se debe costear por el método ABC, ya que tiene ventajas como la capacidad de administrar de manera adecuada los costos y las actividades.

Recomendaciones

Respecto a las recomendaciones, se expondrá tres estrategias específicas enfocadas en costos logísticos de exportación que ayudarán a incrementar el nivel de competitividad de las exportaciones PA 6109.10.00.39 al mercado canadiense:

- La primera estrategia es generar una ventaja competitiva exclusiva logística a través de la formación de relaciones sólidas con los integrantes de la cadena logística. En tal sentido, se debe realizar análisis de procesos, costos, ventajas y desventajas de las vías de exportación (aérea, marítima y terrestre) para poder optimizarlos. Ello permitirá reducir los costos de flete internacional, optimizar tiempos de tránsito, transporte, o un manejo más eficiente de la documentación de exportación, entre otras opciones.
- La segunda estrategia es la de creación de un clúster textil que pueda integrar la cadena logística textil del país con la finalidad de unificar a los actores, para que se tengan precios competitivos y la materia prima se consolide de manera estandarizada. Esta recomendación si bien no se encuentra ligada exclusivamente a la exportación si hace referencia a los costos logísticos y también a otras variables que mediante el análisis realizado se aprecia que influyen de manera importante también en la competitividad de las exportaciones.
- La tercera estrategia es la de proyectar los costos logísticos a corto y mediano plazo ello ligado al nivel de exportaciones que se maneja, a los principales mercados de destino, etc. Una correcta planificación de los costos permite una visión amplia que desencadena en generar nuevas oportunidades de mejora ya sea dentro del área logística de exportación u otras áreas, variantes, que pueden optimizarse para seguir generando ventaja competitiva.

REFERENCIAS

- Anaya, J. (2014). *El diagnóstico logístico: Una metodología para promover mejoras competitivas*. Madrid: ESIC.
- Arbaiza, L. (2014). *Como elaborar una tesis de grado*. Lima: Universidad ESAN.
- Banco Mundial. (2018). *Ciudades Competitivas: Una solución local para una falta mundial de crecimiento y puestos de trabajo*. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/topic/trade/publication/competitive-cities-a-local-solution-to-a-global-lack-of-growth-and-jobs>. [Consulta: 24 de agosto de 2018].
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. 5a ed. Naucalpan de Juarez: Pearson Education.
- Chang, V., & Tovar, B. (2014). Efficiency and productivity changes for Peruvian and Chilean ports terminals: A parametric distance functions approach. *Transport Policy* (pp.31, 83–94). Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/J.TRANPOL.2013.11.007>.
- Coyle, J., Langley Jr., C., Novack, R. & Gibson, B. (2013). *Administración de la cadena de suministro: una perspectiva logística*. 9na ed. México D.F: Cengage Learning Editores.
- Diario Gestión. (28 de febrero de 2017). Exportaciones peruanas de textiles y confecciones sumarían US\$ 1,195 millones este año. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-textiles-confecciones-sumarian-us-1-195-millones-ano-129659>. [Consulta: 24 de agosto de 2018].
- GRUPO DEL BANCO MUNDIAL, MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, & SWISS CONFEDERATION. (abril de 2016). *Análisis Integral de la*

Logística en el Perú. 5 cadenas de exportación. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf. [Consulta: 30 de agosto de 2018].

Keebler, J., (2000). *Antecedents and moderators of the state of supply chain logistics measurement and consequential perceived competitiveness*. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/304631056?accountid=43860>

Mauleón, M. (2006). *Logística y costos*. Madrid: Diaz de Santos.

Meersman, H., & Van De Voorde, E. (2017). International Logistics: A Continuous Search for Competitiveness. En Brewer, A., Button K., & Hensher, D., *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management*, 2 [pp.61-77].

Mellat-Parast, M., & Spillan, J., (2014). Logistics and supply chain process integration as a source of competitive advantage: An empirical analysis. *The International Journal of Logistics Management*, 25 (2) [pp.289-314]. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2012-0066>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018*. Recuperado de: <https://www.cnc.gob.pe/agenda-competitividad/2014-2018/texto-agenda>. [Consulta: 15 de setiembre de 2018]

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *PENX – Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2025/>. [Consulta: 18 de setiembre de 2018].

Miranda, J. T. (2016). *Análisis de la ventaja competitiva en el sector textil peruano y los factores que influyen en ella*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de

- Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Lima, Perú). Recuperado de:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621316>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018). (OCDE).
 Recuperado de: <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/> [Consulta: 18 de
 setiembre de 2018]
- Ojeda, O. (2014). *Exploring strategies in the transportation and logistics industry in latin america*.
 Recuperado de:
<https://search.proquest.com/docview/1625745602?accountid=43860>
- Orjuela-Castro, J. A., Suárez-Camelo, N., & Chinchilla-Ospina, Y. I. (2016). *Costos logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro: una revisión de la literatura*. Cuadernos De Contabilidad, 17(44), [pp.377-420].
 DOI:10.11144/Javeriana.cc17-44
- Porter, M., (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Quereshi, M., Kumar, D., & Kumar, P., (2007) Modeling the logistics outsourcing relationship variables to enhance shippers' productivity and competitiveness in logistical supply chain. *Internacional Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (8), [pp. 689-714]
- Real Academia Española (2018) *Diccionario*. Recuperado de: <http://www.rae.es/>.
[\[Consulta: 20 de setiembre 2018\]](#).

- SINTEC (2015). *Transporte el verdadero reto en Latinoamérica y Colombia*. Bogotá: SINTEC. Recuperado de: <http://www.il-latam.com/blog/10-tips/transporte-el-verdadero-reto-en-latinoamerica-y-colombia>. [Consulta: 25 de octubre 2018].
- Spillan, J., McGinnis, M., Kara, A., & Liu, G., (2013). A comparison of the effect of logisticc strategy and logistics integration on firm competitiveness in the USA and China. *The International Journal of Logistics Management*, 24 (2) [\[pp.153-179\]](#). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-06-2012-0045>.
- Stephens, M., (2015). Aramex PSJC: carving a competitive advantage in the global logistics and express transportation service industry. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 5 (3), [\[pp.1-41\]](#). DOI: <https://doi.org/10.1108/EEMCS-03-2015-0036>
- Wong, W., Soh, K., Chong, C., & Karia, Noorliza., (2015). Logistics firms performance: efficiency and effectiveness perspectives, *Internacional Journal of Productivity and Performance Management*, 64 (5) [\[pp.686-701\]](#). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2013-0205>

ANEXOS

Matriz de Consistencia

Formulación de estrategias de mejoras en los costos logísticos, para incrementar la competitividad en las exportaciones textiles de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema principal</p> <p>¿Las estrategias propuestas de mejoras en los costos logísticos incrementan la competitividad en las exportaciones textiles de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar que la formulación de estrategias de mejoras en los costos logísticos logra incrementar la competitividad en las exportaciones textiles de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La formulación de estrategias de mejoras en los costos logísticos, incrementa la competitividad en las exportaciones textiles de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense.</p>	<p>X = Costos logísticos de exportación</p> <p>$X_1 = \text{Costos de transporte de mercancías}$</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Índice de Desempeño Logístico (PLI) 	<p>1-. Tipo y diseño de la investigación</p> <p>El tipo de investigación será mixto ya que se utilizará parte cuantitativa y cualitativa. Se utilizarán técnicas de recolección, procesamiento y medición de datos.</p>
<p>Problema secundarios</p> <p>1. ¿En qué medida el</p>	<p>Objetivos secundarios</p> <p>1. Diagnosticar el</p>	<p>Hipótesis Específicas.</p> <p>1. El estado actual de la competitividad de las</p>	<p>$X_2 = \text{Costos de}$</p>	<p>El diseño de investigación es no</p>

<p>estado actual de la competitividad de las exportaciones textiles hacia el mercado canadiense está determinado por los costos logísticos de exportación?</p> <p>1. ¿Cuáles son los factores de los costos logísticos que determinan la baja tendencia de las exportaciones textiles peruanas de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense?</p>	<p>estado actual de la competitividad de las exportaciones textiles hacia el mercado canadiense con relación a los costos logísticos de exportación.</p> <p>2. Determinar los factores de los costos logísticos que influyen en la baja tendencia de las exportaciones textiles peruanas de la partida 6109.10.00.39 al mercado canadiense.</p>	<p>exportaciones textiles hacia el mercado canadiense está determinado por los costos logísticos de exportación.</p> <p>2. La determinación de los factores de los costos logísticos que influyen en la baja tendencia de las exportaciones textiles peruanas de la partida 6109.10.00.39 ayuda a incrementar la competitividad de éstas.</p>	<p>Infraestructura</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de Competitividad 2014-2018. Índice de Desempeño Logístico (PLI) <p>X_3 = Evaluación de tasa de inversión en competitividad logística</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tasa de inversión en competitividad logística <p>Y = La baja tendencia de las exportaciones textiles de la partida 6109.10.00.39</p>	<p>experimental ya que las variables no van a ser manipuladas y el nivel de investigación será transversal descriptiva porque se analizará las variables en un periodo de tiempo y espacio determinado.</p> <p>2-. Unidad de análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos logísticos de exportación de las exportaciones textiles hacia el mercado de Canadá. Exportaciones (Valor FOB US\$) de la partida 6109.10.00.39 durante el periodo 2013-2017. <p>3- Población de estudio</p> <p>Todas las empresas textiles peruanas que exportan la partida</p>
---	---	---	---	---

			<p>6109.10.00.39 al mercado canadiense durante el periodo 2013-2017.</p> <p>4-. Muestra</p> <p>Las ocho primeras empresas que tienen la mayor participación del mercado, con respecto a la exportación a Canadá de la partida 6109.10.00.39.</p> <p>5-. Técnica de recolección de datos</p> <p>Guías de entrevista a profundidad a especialistas de instituciones. También, se entrevistará a las ocho principales empresas de la muestra identificada. A las personas responsables e influyentes en costos logísticos y temas comerciales.</p>
--	--	--	---

Cuestionario de encuestas

Tema 1: Situación del sector textil peruano.

- ¿Cómo nos ve el mundo como fabricantes de textiles?
 - Proveedores con alta calidad de productos
 - Competitivos con los productos
 - Ineficiente abastecimiento
- ¿Cuál es el principal problema que tiene el sector de textil?
 - Costos de producción
 - Costos de mano de obra
 - Costos de materia prima
 - Proceso de exportación lentos y complicados
 - Competencia en destino

Tema 2: Las estrategias que aplican para liderar costos bajos.

- ¿Cuáles son las ventajas de utilizar economías de escala?
 - Reducción de costos
 - Aumento de la producción
 - Estandarización de producción
 - Optimización de tiempo
- A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. No importante 2. Poco importante 3. Muy importante 4. Importante

	SUBCRITERIO	Escala			
1	Optimizar la cadena de valor es importante	1	2	3	4
2	Realizar penetración de mercado	1	2	3	4
3	Realizar desarrollo de nuevos mercados	1	2	3	4
4	Optimizar proceso productivo	1	2	3	4
5	Optimizar procesos administrativos	1	2	3	4

Tema 3: Su diferenciación en el mercado respecto a sus competidores.

- ¿Conocen a su competencia en el mercado de destino?
 - Si
 - No

- ¿Cómo innovan en el mercado?
 - Productos nuevos
 - Precios accesibles
 - Mejorar la calidad de los productos ya trabajados
 - Productos exclusivos para temporada o grupo de clientes
- ¿Cómo manejan la comercialización y servicio post venta?
 - Agentes o brockers
 - Clientes finales
 - Tiendas retail o similar

Tema 4: Su enfoque y tipo de consumidor en el mercado canadiense

- ¿Conoce cuál es el perfil del comprador/consumidor en el mercado canadiense?
 - Si
 - No

Tema 5: Aplicación de estrategias de competitividad que influyen en la eficiencia de los costos logísticos para sus exportaciones de textiles al mercado canadiense.

- ¿Cómo miden su participación en el mercado canadiense?
 - Respecto a sus niveles de ventas pasados
 - Respecto a los volúmenes de venta en destino
 - Respecto a los volúmenes de venta de su competencia
- ¿Cómo hacen frente ante una baja en los requerimientos del mercado de destino o frente a un competidor nuevo con mejores precios o calidad?
 - Mejorar precios
 - Realizar descuentos o promociones
 - Mejorar costos operativos
 - Mejorar los gastos de exportación
- A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:
1. No importante 2. Poco importante 3. Muy importante 4. Importante

	SUBCRITERIO	Escala			
1	Apoyarse de los agregados comerciales en destino para la promoción de sus productos	1	2	3	4

2	Tener aliados estratégicos en destino: agente, distribuidor, etc.	1	2	3	4
3	Tener bajos costos de materia prima	1	2	3	4
4	Tener procesos de exportación simples y de bajo costo	1	2	3	4

Tema 6: Niveles de exportación de las empresas

- ¿Ha percibido la tendencia a la baja de las exportaciones textiles en últimos 5 años?
¿En cuánto aprox. ha disminuido/aumentado sus ventas?
 1. Entre el 20% y 30%
 2. Aprox. 50%
 3. Más del 50%

- ¿Cuál es el principal país/países al que exportan?
 1. Canadá
 2. Estados Unidos
 3. España
 4. Otros (Mencionar) _____

- ¿Por qué estos países compran sus productos?
 1. Calidad de la prenda
 2. Precio
 3. Modelo/Diseño
 4. Otros (Mencionar) _____

- ¿Hoy en día, cuánto son sus ventas promedio en toneladas por año a comparación de años anteriores?

Tema 7: Niveles de costos de exportación

- ¿Sus exportaciones porqué vía las realiza?
 1. Marítima
 2. Aérea
 3. Ambas

- ¿Cuál es la estructura de costos de la exportación de sus prendas t-shirts? ¿Cuáles son los principales costos que influyen?
 1. Costos de transporte
 2. Costos financieros
 3. Costos de mano de obra
 4. Otros (especifique) _____
- ¿Utilizan indicadores para poder medir el desempeño, por ejemplo, Precio FOB/Costos totales de exportación? ¿Han notado variaciones considerables?
 1. Utilidad promedio entre el 10-20%
 2. Utilidad promedio menos del 10%
 3. Utilidad promedio más del 20%
- ¿Cómo observa, opina la capacidad de atención y ejecución de las operaciones en el Puerto de Callao/Aeropuerto Jorge Chávez?

Siendo 10 la puntuación más alta (totalmente eficiente) y 1 la puntuación más baja (totalmente deficiente)

Capacidad de atención:

Totalmente deficiente

Totalmente eficiente

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 - 9 – 10

Ejecución de las operaciones:

Totalmente deficiente

Totalmente eficiente

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 - 9 – 10

Documentación para exportación:

Totalmente deficiente

Totalmente eficiente

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 - 9 – 10

- ¿Han tenido algún problema puntual? Mencionar brevemente

- A comparación de otras empresas en el rubro, ¿Cuál considera que es su principal(es) ventaja(s)? (Estructura de costos, precio, calidad, etc.)
 1. Estructura de costos
 2. Precio
 3. Calidad de las prendas
 4. Otro (mencionar) _____

Tema 8: Enfoque de percepción y microeconómico

- ¿Ud. Se reúne con otros colegas/actores/expertos/agentes del rubro para poder analizar la situación del sector textil?
 1. Si
 2. No
- ¿Cuáles han sido los principales temas tratados los que han tratado? Mencionar

- ¿Pertenece a alguna asociación o es parte de alguna institución?
 1. ADEX
 2. CCL
 3. SIN
 4. Otros (mencionar) _____
- ¿Cuáles han sido la principal(es) razón(es) por las que han decidido asociarse o mantenerse en una asociación?
 1. Afinidad de empresarios
 2. Aumentar las exportaciones
 3. Tener mayor respaldo
 4. Otros (mencionar) _____

Tema 9: Las estrategias que aplican para liderar costos bajos.

1. Marca blanca
 2. Marca propia
- ¿Cuál es el principal costo de exportación que busca reducir?
 1. Costos de mano de obra
 2. Costos de transporte/flete
 3. Costos financieros

- ¿Aplican economías de escala?
 1. Si
 2. No

- ¿Qué tipo de tecnología utilizan para su producción?
 1. Máquinas rectilíneas
 2. Máquinas circulares
 3. Otros (especificar) _____

- ¿Aplican estandarización de producción?
 1. Si
 2. No

- ¿Qué parte de la cadena de valor optimizan?
 1. Producción/Elaboración
 2. Materia prima
 3. Transporte
 4. Post venta

- ¿Han logrado desarrollo y penetración de mercado? ¿Cómo?
 1. A través de Promperú y/o Mincetur
 2. Adex, SIN, CCL
 3. Otra institución (mencionar) _____

Tema 10: Manejo eficiente de los costos logísticos para generar mayor competitividad en sus exportaciones al mercado canadiense.

- De acuerdo a su experiencia y teniendo en cuenta la situación de su empresa, ordenar del 1 al 4, siendo 1 el más importante y 4 menos importante, las siguientes mejoras para lograr mejoras a nivel de costos.

- Mayores proveedores de tejeduría y algodón	<input type="text"/>
- Mayor capacidad de materia prima	<input type="text"/>
- Apoyo del Estado (financiamiento)	<input type="text"/>
- Mayor inversión en tecnología	<input type="text"/>

- ¿Se debe reducir el número de intermediarios o agentes en el proceso de exportación?
 1. Si
 2. No

- Qué estrategia o mejora puntual plantearía de acuerdo a su experiencia para el sector textil en el Perú.
 1. Creación de un Clúster
 2. Cuotas de producción
 3. Integración de la cadena logística

Entrevista a profundidad

Tema 1: Coméntenos sobre la actualidad de los textiles.

- ¿Cómo nos ve el mundo como fabricantes de textiles?
- ¿Cómo ha evolucionado las exportaciones textiles a raíz del TLC firmado con Canadá?
- ¿Cuál es el principal problema que tiene el sector textil?

Tema 2: Niveles de exportación de los textiles.

- ¿Ha percibido la tendencia a la baja de las exportaciones textiles en últimos 5 años? ¿En cuánto aprox. ha disminuido/aumentado sus ventas?
- ¿Cuál es el principal país/países al que exportan? ¿Por qué estos países compran sus productos?
- ¿Hoy en día, cuánto son sus ventas en toneladas aprox. por año a comparación de años anteriores?

Tema 3: Niveles de costos de exportación

- ¿Sus exportaciones la realizan vía marítima o aérea?
- ¿Cuál es la estructura de costos de la exportación de sus prendas t-shirts? ¿Cuáles son los principales costos que influyen?
- ¿Utilizan indicadores para poder medir el desempeño, por ejemplo, Precio FOB/Costos totales de exportación? ¿Han notado variaciones considerables?
- ¿Cómo observa, opina la capacidad de atención y ejecución de las operaciones en el Puerto de Callao/Aeropuerto Jorge Chávez? ¿Han tenido algún problema puntual?
- ¿Ha tenido problemas con la documentación para exportar? ¿Qué sucedió? ¿Le brindaron facilidades en aduanas?
- A comparación de otras empresas en el rubro, ¿Cuál considera que es su principal(es) ventaja(s)? (Estructura de costos, precio, calidad, etc.)

Tema 4: Enfoque de percepción y microeconómico

- ¿Ud. Se reúne con otros colegas/actores/expertos/agentes del rubro para poder analizar la situación del sector textil? ¿Cuáles han sido los principales comentarios, conclusiones a las que han llegado?
- ¿Pertenece a alguna asociación?
- ¿Cuáles han sido las razones por las que ha decidido asociarse o mantenerse en una asociación?

Tema 5: Las estrategias que aplican para liderar costos bajos.

- ¿Cómo aplican estas estrategias?
- ¿Cuáles son las ventajas de reducir costos?

- ¿Aplican economías de escala?
- ¿Qué tipo de tecnología utilizan para su producción?
- ¿Aplican estandarización de producción?
- ¿Qué parte de la cadena de valor optimizan?
- ¿Han logrado desarrollo y penetración de mercado? ¿Cómo?

Tema 6: Su diferenciación en el mercado respecto a sus competidores.

- ¿Conocen a su competencia en el mercado de destino? Ya sea equivalentes o similares.
- ¿Los precios que manejan han sido constantes en los últimos años? ¿Cómo son los precios en destino?
- ¿Cómo innovan en el mercado?
- ¿Generan nuevos productos exclusivos?
- ¿Cómo manejan la comercialización y servicio post venta?

Tema 7: Su enfoque y tipo de consumidor en el mercado canadiense.

- ¿Conoce cuál es el perfil del comprador/consumidor en el mercado canadiense?
- ¿Se ha logrado posicionar en el mercado canadiense?

Tema 8: Aplicación de estrategias de competitividad que influyen en la eficiencia de los costos logísticos para sus exportaciones de textiles al mercado canadiense.

- ¿Cómo miden su participación en el mercado canadiense?
- ¿Cuentan con aliados estratégicos en destino, ya sea agente, distribuidor, entre otros?
- ¿Cómo hacen frente ante una subida de la materia prima que usan?
- ¿Cómo hacen frente ante una baja en los requerimientos del mercado de destino?
- ¿Cómo hacen frente ante un competidor nuevo y con mejores precios o calidad de las prendas en destino?
- ¿El gobierno a través de sus agregados comerciales les ha ayudado para la promoción de sus confecciones textiles en destino?

Tema 9: Manejo eficiente de los costos logísticos para generar mayor competitividad en sus exportaciones al mercado canadiense.

- ¿Qué sugiere para lograr mejores resultados a nivel de costos?
- ¿Se debe reducir el número de intermediarios o agentes en el proceso de exportación?
- ¿Cuál sería una óptima o ideal cadena de exportación?