



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EL MODELO CANVAS COMO UNA HERRAMIENTA DE
GESTIÓN PARA LAS MYPE EXPORTADORAS DE
PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL
GAMARRA 2019**

**PRESENTADA POR
KEVIN FRANCISCO OCHOA CALLE**

**ASESORA
CORINA CRISTINA CLAUDET CARRANZA DE ALARCÓN**

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS
HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**EL MODELO CANVAS COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN
PARA LAS MYPE EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR
DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA 2019**

PARA OPTAR

**EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR:

KEVIN FRANCISCO OCHOA CALLE

ASESORA:

DRA. CORINA CRISTINA CLAUDET CARRANZA DE ALARCÓN

LIMA, PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi padre, Ing. Francisco Ochoa Pezo, hasta el cielo,
cumpliendo uno de sus sueños, y,
como un reconocimiento a una vida llena de trabajo y sabiduría.

A mi madre, Mercedes Calle Leiva, por su fortaleza, su compañía,
y el aliento constante durante varios años de preparación profesional.

A mis tres hermanos, por las enseñanzas.

De manera especial, a mi abuelo Valentín,
quien goza también de la gloria de Dios
y a mi persona, como reconocimiento a mi esfuerzo y perseverancia.

Agradecimientos

A Dios,

A mi padre, por la oportunidad y apoyo en mi carrera académica,

A mi madre, por la formación personal y valores que supo forjar en mí.

A los empresarios de Gamarra, por su disponibilidad y tiempo brindado.

A mi asesora, por haberme guiado en cada etapa de esta investigación.

A todas aquellas personas, amigos y familiares,
que me apoyaron con el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	16
1.1. Antecedentes de la investigación.....	16
1.1.1. Antecedentes Internacionales	16
1.1.2. Antecedentes nacionales.....	18
1.2. Bases teóricas	21
1.2.1. El Modelo Canvas	21
1.2.2. Oferta	26
1.2.3. Clientes	34
1.2.4. Infraestructura.....	48
1.2.5. Modelo económico	59
1.2.6. Situación exportadora de la Industria textil y confecciones	67
1.2.7. Situación actual de Gamarra.....	90
1.3. Definición de términos básicos	96
CAPÍTULO II: CATEGORÍAS	98
2.1. CATEGORÍA 1	98
2.2. CATEGORÍA 2	99
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	100
3.1. Diseño metodológico.....	100
3.2. Diseño muestral	101
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	103
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información.....	105

CAPITULO IV: RESULTADOS	106
4.1. Resultados de la investigación.....	106
4.1.1. Descripción de la muestra	106
4.1.2. Análisis exploratorio	107
4.1.3. Análisis descriptivo	139
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	160
5.1. Discusión de resultados	160
5.1.1. Discusión del objetivo específico 1	160
5.1.2. Discusión del objetivo específico 2	161
5.1.3. Discusión del objetivo específico 3	163
5.1.4. Discusión del objetivo específico 4	165
5.1.5. Discusión del objetivo específico 5	166
5.1.6. Discusión del objetivo específico 6	168
5.1.7. Discusión del objetivo general	170
CONCLUSIONES	172
RECOMENDACIONES	175
FUENTES DE INFORMACIÓN	177
ANEXOS	192

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Lienzo del Modelo Canvas	23
Figura 2: Estructura del Modelo Canvas.....	25
Figura 3: Lienzo de Propuesta de Valor.....	27
Figura 4: Triangulo de la supervivencia	28
Figura 5: Cadena de valor de Michael Porter.....	31
Figura 6: Canales de distribución.....	38
Figura 7: Exportaciones no tradicionales peruanas.....	77
Figura 8: Evolución de empleo relacionado a las exportaciones.....	78
Figura 9: Mercados de destino de exportaciones peruanas de textiles y prendas de vestir	84
Figura 10: Exportaciones de textiles por tipo	86
Figura 11: Gamarra: empresas, venta y empleo.....	93
Figura 12: Análisis gráfico de la oferta.....	139
Figura 13: Análisis gráfico de la gestión de clientes	142
Figura 14: Análisis gráfico de la gestión de infraestructura.....	145
Figura 15: Análisis gráfico de la gestión de modelo económico.....	147
Figura 16: Análisis FODA de la situación exportadora en el Perú.....	149
Figura 17: Análisis FODA de la situación actual de Gamarra.....	152
Figura 18: Lienzo del Modelo Canvas de las MYPE de Gamarra.....	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas y desventajas de los canales directos e indirectos	39
Tabla 2: Características de modos de transporte.....	42
Tabla 3: Tipo de empresas en la industria confecciones.....	87
Tabla 4: Gamarra, Empresas según segmento empresarial.....	92
Tabla 5: Gamarra, Empresas según actividad económica.....	92
Tabla 6: Operacionalización de la Categoría 1	98
Tabla 7: Operacionalización de la Categoría 2.....	99
Tabla 8: Criterios de inclusión y exclusión para la población.....	102
Tabla 9: Criterios de inclusión y exclusión para grupo de expertos.....	103
Tabla 10: Grupo de expertos entrevistados.....	104
Tabla 11: Marco Muestral.....	107
Tabla 12: Tabla Resumen Categoría 1	108
Tabla 13: Tabla de origen Categoría 2.....	117
Tabla 14: Tabla de Revisión Documental.....	128
Tabla 15: Organización de datos Categoría 1 (Triangulación)	129
Tabla 16: Tabla Resumen Categoría 2	135

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019 y responde al problema ¿Cómo el Modelo Canvas contribuye en la gestión de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019?

En la metodología se aplicó un enfoque cualitativo, con diseño observacional, de tipo básica orientada y alcance descriptivo. Se realizaron entrevistas a una muestra de 5 MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, que representan a un total de 15 MYPE exportadoras.

Se realizaron entrevistas a tres expertos y se hizo uso de la revisión documentaria como técnicas de recolección de datos, lo cual ayudó a validar y fortalecer la información proporcionada por la muestra, a través del método de triangulación. Se procesó la información con tablas de origen y tablas de resumen para buscar patrones de similitud, y se presentó los resultados de manera gráfica y descriptiva para cada objetivo planteado. Se elaboró un lienzo del Modelo Canvas para analizar esta herramienta de gestión en las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra.

Se concluyó que el Modelo Canvas es una herramienta que contribuye con la gestión de las MYPE exportadora de prendas de vestir de Gamarra, a través de la gestión integral de su oferta, clientes, infraestructura y modelo económico.

Palabras claves: MYPE, Canvas, exportación, gestión, Gamarra, prendas de vestir

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the Canvas Model as a management tool for SME's apparel exporters from Gamarra Commercial Emporium, 2019. And, it responds to the problem: How does the Canvas Model contribute to the management of SME's apparel exporters from Gamarra Commercial Emporium, 2019?

The methodology applied a qualitative approach, with observational design, of a basic oriented type and descriptive scope. The interviews were conducted on a sample of 5 SME's apparel exporters from Gamarra Commercial Emporium, representing a total of 15 SME's.exporters.

Also, interviews conducted with three experts and document review were used as data collection techniques, which contribute to validate and strengthen the information provided by the sample, through the triangulation method.

The information was processed with source and summary tables to look for similarity patterns, and the results were presented graphically and descriptively for each objective. A Canvas Model was developed to analyze this tool for SME's apparel exporters from Gamarra Commercial Emporium.

The research concluded the Canvas Model is a tool that contributes to the management of Gamarra's SME's apparel exporters, through the comprehensive management of their offer, customers, infrastructure and economic model.

Key words: SMEs, Canvas, Export, Management, Gamarra, Apparel

INTRODUCCIÓN

La presente tesis lleva por título “El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019”. Se realizó con el propósito de presentar el Modelo Canvas como una herramienta que permite optimizar la gestión de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, promoviendo la gestión estratégica sostenible, la innovación y competitividad, con el fin de explotar su capacidad exportadora e impulsar su consolidación en el mercado internacional.

La importancia de esta investigación radica en la problemática de las MYPE respecto a sus limitaciones para competir en los mercados internacionales. Palacios (2018) considera que estas carecen de una adecuada capacitación, capacidad de gestión de negocios, financiamiento accesible para su capital de trabajo, asistencia técnica, y sobre todo padecen de informalidad.

Así, por ejemplo, de casi 6 millones de MYPE que existen en el Perú, solo 7,400 son exportadoras y el 90% de ellas deja de exportar luego del primer año. (Luna, 2018). Esto refleja un alto nivel de mortandad de las MYPE en los mercados internacionales, que resulta de la poca competitividad y capacidades de internacionalización.

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX) (s.f.), el 15% de las MYPE exportadoras en el Perú, pertenecen al sector textil y confecciones, el cual viene creciendo por tercer año consecutivo en sus exportaciones, sin embargo, aún requiere un mayor impulso para lograr niveles alcanzados años anteriores.

El principal centro de producción y comercialización del sector textil y confecciones es el Emporio Comercial Gamarra, en donde el 99% de empresas son MYPE, que desarrollan actividades comerciales al por mayor, al por menor y de manufacturas, esta última abarca el 18,9% e incluye principalmente las confecciones de prendas de vestir. (INEI, 2017).

Entonces, el Emporio Comercial Gamarra representa una gran oportunidad para explotar el desarrollo de las MYPE y potenciar su internacionalización. No obstante, requieren mejorar sus capacidades y acceder a oportunidades de negocios vinculados a la actividad exportadora, como primer paso de su internacionalización. El enfoque de esta investigación se centra en mejorar la gestión de estas empresas para desarrollar competitividad y mantenerse en el mercado internacional.

Así, el modelo Canvas se presenta como una herramienta de gestión orientada a este tipo de empresas. Según Cirugeda (2015), es una herramienta muy simple de interpretar al tener los 9 elementos sobre los que gira el negocio en un solo esquema, los cuales se pueden interrelacionar para generar estrategias eficaces. Además, puede ser utilizado por cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro de negocio, incluso para negocios orientados al mercado internacional.

Para efecto de buscar una solución a la problemática expuesta, se planteó el problema general: ¿Cómo el Modelo Canvas contribuye en la gestión de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019?, y el objetivo general fue: Analizar el Modelo Canvas como una herramienta de gestión

para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019.

Se definió 6 problemas específicos:

1. ¿De qué manera las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra gestionan su oferta, como un componente del Modelo Canvas, 2019?

2. ¿De qué manera las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra gestionan sus clientes, como un componente del Modelo Canvas, 2019?

3. ¿De qué manera las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra gestionan su infraestructura, como un componente del Modelo Canvas, 2019?

4. ¿De qué manera las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra gestionan su modelo económico, como un componente del Modelo Canvas, 2019?

5. ¿Cuál es la situación actual exportadora del Perú para el desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019?

6. ¿Cuál es la situación actual del Emporio Comercial Gamarra para el desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra, 2019?

Se definió 6 objetivos específicos que respondieron a los problemas específicos identificados:

1. Explorar la oferta de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.
2. Examinar la gestión de los clientes de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019
3. Examinar la infraestructura de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.
4. Explorar el modelo económico de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019
5. Describir la situación actual exportadora del Perú para el desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019.
6. Describir la situación actual del Emporio Comercial Gamarra para el desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra, 2019.

La presente investigación otorga valor a las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra, porque analiza el Modelo Canvas como una herramienta de gestión sencilla de aplicar, diseñada para empresas pequeñas, permitiéndole obtener una visión global de su empresa y adecuarlo a las exigencias del mercado internacional. Si bien la investigación se centra en las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra, es preciso mencionar que los resultados pueden ser tomados como base para la implementación del Modelo Canvas en la gestión de las MYPE exportadoras de cualquier tipo de sector. De igual manera, la

investigación sirve como impulso para el desarrollo exportador de Gamarra y como motivación para las MYPE no exportadoras, de iniciar su proceso de internacionalización.

En cuanto al acceso de información, la investigación tomó como modelo teórico a los autores Osterwalder y Pigneur, y su propuesta de modelo de negocio Canvas, disponible en su *libro 'Business Model Generation'*, publicado en el año 2011. Además, se tomó como teórico a José Sánchez, quien publicó el 'Plan de Internacionalización al estilo Canvas' en el año 2014. De igual manera, se recopiló información teórica de una variedad de tesis, libros, artículos, publicaciones, informes, base de datos, portales web, entre otras fuentes de información referentes al tema de investigación.

Cabe mencionar que la presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, que permite un análisis profundo de la problemática a través del contacto directo con las MYPE exportadoras de Gamarra, y una mejor interpretación de los resultados. Es de tipo básica orientada porque contribuye con la solución de la problemática identificada, y propone el desarrollo posterior de una investigación aplicada que mida la incidencia del Modelo Canvas en la exportación de una MYPE.

Para la recolección de información se consideró una muestra de 5 MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, que representan en su conjunto el 50% del valor exportado de un total de 15 MYPE que exportaron en el año 2018. Además, se tomaron en cuenta condiciones de disponibilidad, conocimientos, referencias y alcance. La técnica de recolección de

datos utilizada fue la entrevista estructurada. Además, se hizo uso de entrevistas a expertos y la revisión documentaria.

La presente investigación se estructuró en 5 capítulos: En el primer capítulo se muestran los antecedentes internacionales y nacionales referentes a la problemática presentada, y las bases teóricas que sustentan la investigación. El segundo capítulo presenta la operacionalización de las categorías que fueron objeto de estudio y que surgen de la situación problemática. Seguidamente, el tercer capítulo explica la metodología utilizada, el diseño muestral, las herramientas y técnicas de recopilación de datos, y de procesamiento de la información. Posteriormente, el cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos de las entrevistas, luego de analizar la información recolectada y presentada de manera gráfica y descriptiva. Finalmente, el sexto capítulo presenta la discusión de los resultados obtenidos, con los antecedentes y las bases teóricas.

La investigación culmina con la exposición de las conclusiones que responden a cada objetivo planteado, y las recomendaciones para cada una de las conclusiones.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Barrios y López (2007) en su tesis de maestría “Diseño de un modelo base de estructura organizacional para pymes exportadoras del sector de confecciones de Barranquilla, con enfoque asociativo”, tuvieron como objetivo determinar un modelo base de estructura organizacional que contribuya de mejor manera a las pymes exportadoras de confecciones de Barranquilla, para ser competitivas en un entorno globalizado. Los autores aplicaron un tipo de investigación exploratoria y deductiva, se aplicaron encuestas a una muestra conformada por 10 pymes del sector confecciones de Barranquilla. Se concluyó que, al no tener las pymes una estructura organizacional enfocada en exportaciones, existen ciertos aspectos que influyen directamente en la formulación de estrategias concretas, algunos de estos aspectos son el poco uso de tecnología debido a su alto costo, deficiencias logísticas, estructura financiera débil, limitado acceso a financiamiento, carencia de estudios de mercado y baja competitividad de pyme. Por otro lado, el estudio hace hincapié en el uso de estrategias referidas a la reingeniería, orientación al cliente, mejoramiento continuo y diferenciación de productos.

Arranz (2017) en su tesis de grado “Modelo de negocio y empresa familiar: Aplicación práctica a través del Modelo Canvas”, tuvo como objetivo detectar mediante la metodología Canvas, los puntos fuertes y débiles de la empresa familiar HM Logística para actualizar su modelo de negocio y repotenciar su competitividad en el mercado. Para el desarrollo de la investigación, la autora

recurrió a fuentes primarias y secundarias, además de un trabajo constante de la mano de la empresa para elaborar el modelo Canvas. Concluye en que el modelo de negocio debería dar un giro hacia la modernización con respecto a uso de las tecnologías de la información, y redes sociales como estrategia de marketing digital, esto potenciaría su propuesta de valor y permitiría además expandir su negocio por toda la región.

Gómez (2018) en su tesis de licenciatura “Aplicación del Modelo de negocios Canvas para el diseño, producción y comercialización de pijamas en Bogotá D.C.”, tuvo como objetivo desarrollar un plan de negocio basado en el Modelo Canvas para una marca comercializadora de pijamas en Bogotá. La metodología utilizada fue de tipo aplicada y la muestra fue una empresa tomada para el caso de estudio. Concluye que el lienzo del Modelo Canvas permitió a la empresa obtener una visión global de su negocio, detectando aquellas actividades o áreas que le agregan valor y pueden ser aprovechadas para profundizar su propuesta de valor. Así mismo el Modelo Canvas desarrollado aseguró la viabilidad de este negocio.

Rojas (2018) en su tesis de grado “Aplicación del Modelo de Negocio Canvas para una microempresa de cirios y veladoras ubicada en la ciudad de Bogotá”, tuvo como objetivo aplicar el modelo Canvas para la microempresa ‘Cirios y Veladoras Luz y Vida’, que le permita posicionar su marca y ser sostenible en el tiempo. La autora desarrolló esta investigación bajo un enfoque cualitativo y se utilizó una encuesta a los clientes de la empresa como instrumento de recolección de información. Concluye que por medio de la aplicación del modelo Canvas, se pudo reconocer que la empresa debe fortalecer su propuesta de

valor elevando su capacidad innovadora y tecnológica, orientada a satisfacer las exigencias cambiantes tanto de clientes como del entorno. La autora también menciona que el contexto político y económico del país, incide en gran medida en la generación de oportunidades para las pymes de mantenerse competitivamente en el mercado.

Martínez (2019) en su tesis de grado “Modelos de negocio en la empresa familiar”, tuvo como objetivo aplicar la metodología Canvas en la empresa familiar Mercadona, con el fin de reconocer sus puntos débiles y fuertes, e identificar posibles soluciones para mejorar la eficiencia de esta empresa de nivel internacional y otros aspectos que se refieran a su competitividad. La investigación concluye en la aplicación de la herramienta Canvas en la empresa Mercadona, la cual permitió determinar que la empresa debe modernizarse con respecto a canales virtuales y que el éxito de su modelo de negocio radicaría en una buena gestión de su relación con sus clientes y proveedores. Así mismo, el autor concluye que el Modelo Canvas presenta ciertas limitaciones como el análisis temporal y la visión general que ofrece el Canvas al describir solo nueve elementos del negocio.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Acevedo (2006) en su tesis de maestría “Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clústeres de pymes peruanas del sector confecciones para la exportación”, tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión de las relaciones con los clientes a mediano plazo (2 años) basado en el marketing relacional, para clústeres de pymes peruanas del sector de confecciones para la exportación en el mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y

Venezuela). La investigación fue de tipo empírica moderna y crítica, y bajo la metodología Estudios de caso, seleccionando a 10 empresas como muestra. La investigación concluye que la gestión del cliente se debe tomar como un insumo de información de valor importante para maximizar la rentabilidad de las pymes, y lograr mantener una relación sostenible en el tiempo con los clientes. Por otro lado, con respecto al sector confecciones resalta que se debe fortalecer toda la cadena productiva y de valor, mediante capacitaciones al personal de acuerdo a sus requerimientos, priorizar el desarrollo tecnológico por procesos y promover la asociatividad para la inserción en el ámbito internacional.

Farfán, Palomino y Ruiz (2018) en su tesis de licenciatura “Análisis de los factores que inciden en la exportación de las MYPE del sector textil – confecciones. Caso de Estudio: Corporación Stealth, Nevih Plus Size y Pijamas Rozzé Latina del Emporio Comercial Gamarra”, tuvieron como objetivo conocer los factores externos e internos que afectan el desempeño exportador de las MYPE comercializadoras de prendas de vestir de Gamarra. La estrategia que se utilizó para abordar esta investigación fueron estudios de caso de tres empresas, mediante entrevistas semi-estructuradas al fundador, administrador y jefe de operaciones de cada una de las empresas. El diseño utilizado fue el fenomenológico, bajo un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio y descriptivo. Se concluyó que estas empresas se ven afectadas por factores externos como la condición de la demanda, saturación del mercado y programas de exportación fomentados por el gobierno.

Asimismo, concluyen que escasean modelos teóricos para las MYPE exportadoras de Gamarra, por lo que el estudio resulta de valor para futuras investigaciones y para las MYPE que quieran enfocarse en potenciar sus capacidades de exportación.

Rojas e Izaguirre (2018) en su tesis de maestría “Análisis de Modelos de Internacionalización desde la perspectiva de proceso en una MYPE de Gamarra”, tuvieron como objetivo identificar el modelo de internacionalización que mejor se adecúe a las características y condiciones de las MYPE textiles de Gamarra en beneficio de su consolidación y sostenibilidad. Se aplicó el método descriptivo – interpretativo y bajo un enfoque cualitativo orientado a un estudio de caso de una empresa de Gamarra. Se efectuaron entrevistas a 2 funcionarios representantes de la empresa, 1 dirigente de Gamarra y 1 cliente internacional. Se concluyó que el Modelo Uppsala es el más apropiado para ser utilizado por las MYPE exportadoras de Gamarra, debido a que es el más adecuado para el tamaño de este tipo de empresas, que cuentan con bajos recursos y han comenzado a adquirir conocimientos de manera gradual.

Béjar (2018) en su tesis de maestría “Factores determinantes de exportación para la sostenibilidad de las MYPE textiles del Emporio Gamarra – Distrito La Victoria – Lima”, tuvo como objetivo identificar los factores que intervienen positivamente en la facilitación de la exportación sostenible de las MYPE textiles de Gamarra. La metodología utilizada fue cuantitativa descriptiva – explicativa, diseño no experimental y se contó con una muestra de 97 empresas. Se concluyó que la competitividad, las habilidades gerenciales, las

estrategias de mercadotecnia y las oportunidades de negocio son significativas para la sostenibilidad de las MYPE de Gamarra.

Campos (2018) en su tesis de licenciatura “Estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las MYPE textiles en el distrito de Villa El Salvador, 2017”, tuvo como objetivo reconocer las estrategias competitivas requeridas para promover las exportaciones de las MYPE textiles en el Distrito de Villa El Salvador. La metodología tuvo un diseño descriptivo, no experimental y mixto (cuantitativo y cualitativo). La muestra estuvo conformada por 200 individuos, entre empleados y trabajadores de estas empresas, así mismo se entrevistó a 5 gerentes y 3 funcionarios expertos en el tema. Se concluyó que la ventaja competitiva, la estrategia de posicionamiento y la cadena de valor son las estrategias competitivas que contribuyen significativamente con el desarrollo exportador de las MYPE textiles en el Distrito de Villa El Salvador.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. El Modelo Canvas

1.2.1.1. Conceptualización del Modelo Canvas

En el año 2004, Alex Osterwalder elaboró un estudio científico sobre la modelación de negocios para las empresas de tamaño pequeño, denominado ‘*Ontología de Modelos de Negocios*’, el cual fue muy comentado en ese entonces por su versatilidad y profundidad en el tema. En el 2010, perfeccionó su teoría al publicar su libro ‘*Business Model Generation*’, en el cual presentó al Business Model Canvas como un método para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios. (Ramos, 2018).

La clave de este modelo es que permite visualizar en un lienzo los nueve elementos en los que gira la viabilidad de un negocio y la sostenibilidad de una empresa. Además, apunta a comprender el mercado al menor costo y tiempo posible, debido a su gran adaptabilidad a las diferentes situaciones o características de un negocio o empresa.

“El Método Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro, nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso” (Cirugeda, 2015).

Cirugeda (2015), resalta las siguientes ventajas de utilizar el Modelo Canvas:

- Simplicidad de interpretación
- Enfoque integral y sistémico
- Viabilidad en cambios y repercusiones
- Disponible para cualquier tamaño o tipo de empresa
- Sinergia y trabajo en equipo
- Análisis estratégico en una sola hoja

Osterwalder (2010) resalta que *“un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente”*. El Modelo Canvas es una representación gráfica de una estructura de negocio basado en la innovación y la creatividad. Es una herramienta que permite llevar a la práctica cualquier modelo de negocio.

Para generar una cultura de innovación en toda la empresa Moreni (2019) resalta 3 aspectos a priorizar para diseñar un modelo de negocio innovador:

- Planeamiento estratégico: Brindar herramientas útiles que permitan generar estrategias encausadas en la innovación.
- Democracia innovadora: Facilitar mecanismos de gestión de la innovación que haga partícipes a todas las áreas de la empresa, para que todos aporten ideas y sean escuchados por quienes toman las decisiones.
- Promover la creatividad: Fomentar la inclusión de procesos y proyectos creativos y testear cada uno de ellos de manera colaborativa.

1.2.1.2. Componentes del Modelo Canvas

Osterwalder (2010), establece en su libro '*Business Model Generation*', 9 módulos que integran el lienzo de Modelo Canvas (ver Figura n°1). Estos son: Propuestas de valor, Segmentos de clientes, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costes.

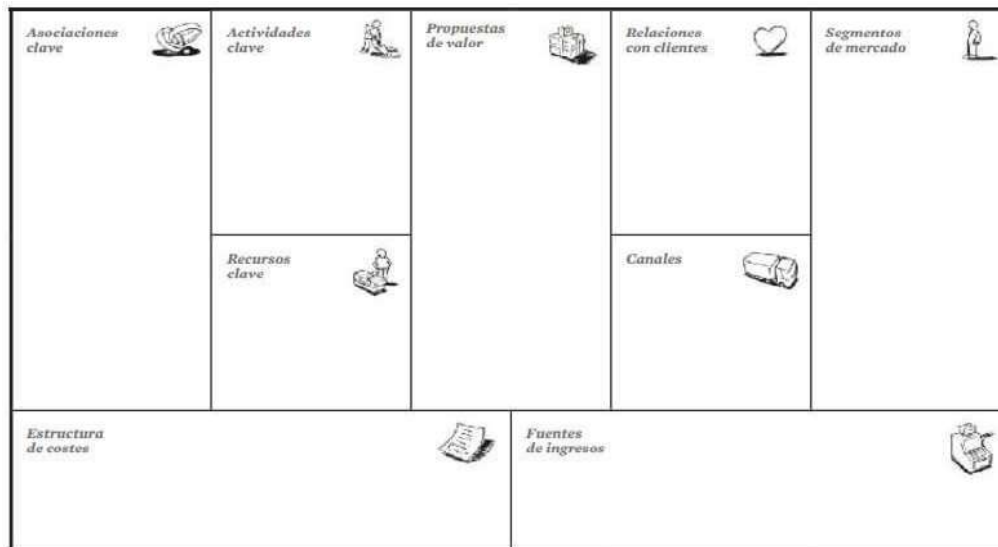


Figura 1: El lienzo del modelo Canvas está compuesto por la propuesta de valor, segmentos de mercado, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costes. Tomado de "*Business Model Generation*" por Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Barcelona: Grupo Planeta.

Ramos (2018), explica cada uno de los nueve módulos, destacando lo que describe y lo que representan para el Modelo Canvas.

- La propuesta de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, es decir de qué manera ofrecer un valor para los clientes, respondiendo a una necesidad o problema detectado.
- Los segmentos de mercado son aquellos grupos de clientes con características similares identificadas a quienes se ofrece la propuesta de valor. Puede ser uno o varios segmentos de mercado.
- Los canales son el modo en que la empresa proporciona y da a conocer su propuesta de valor a los clientes. Incluye canales de comunicación, distribución y de venta.
- La relación con el cliente marca el tipo de relación entre la empresa y los diferentes segmentos de mercado.
- Las fuentes de ingresos son aquellos beneficios obtenidos luego de que el cliente adquiere la propuesta de valor.
- Los recursos clave son los activos que requiere la empresa para llevar a cabo todos los elementos que constituyen el Canvas.
- Las actividades clave comprende las acciones más importantes que la empresa debe llevar a cabo para cumplir con su modelo de negocio.
- Las asociaciones clave comprende a la red de proveedores y socios que agregan valor e intervienen en el funcionamiento del modelo de negocio.
- Por último, la estructura de costes engloba todos aquellos costos en los que incurre la empresa, considerando que los ocho elementos antes mencionados en el Canvas generan costos.

“El espacio en el que está colocado cada uno de los bloques es puramente estratégico ya que existen sinergias específicas entre ellos mediante las cuales, podemos explicar de manera sencilla el modelo de negocio de cualquier empresa” (Junta de Extremadura). (ver Figura 2).

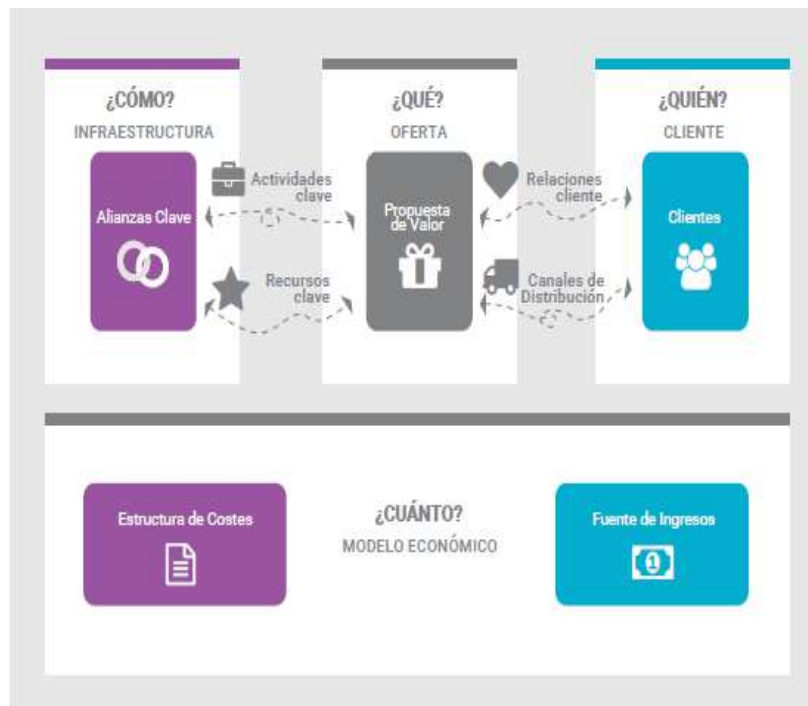


Figura 2. El modelo Canvas responde a cuatro preguntas ¿Qué quiero hacer? ¿cómo voy a lograrlo? ¿a quién se lo voy a vender? Y ¿cuánto beneficio podría obtener? Tomado de ‘Guía Didáctica Modelo Canvas’, 2012 por Junta de Extremadura.

Estas cuatro preguntas responden a cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

De esta manera, Osterwalder (2018) divide los 9 elementos del Modelo Canvas en estas 4 áreas, de la siguiente manera:

- Oferta: Propuesta de valor
- Clientes: Segmentos de clientes, relaciones con clientes y canales de distribución.
- Infraestructura: Alianzas clave, actividades clave y recursos clave.
- Modelo económico: Fuente de ingresos y Estructura de costes.

1.2.1.3. Modelo Canvas aplicado a la exportación de las empresas

Considerando que la exportación es una forma de internacionalización de empresas, Sánchez (2014) asegura que “un plan de internacionalización es un plan de negocio adaptado al mercado foráneo en el que hemos decidido entrar, que recoge los objetivos y el camino que trazas para lograrlo”.

La empresa que decide internacionalizarse debe comprender que se enfrentará a un nuevo mercado y competidores. Por lo tanto, el producto o servicio ofrecido, debe cumplir con las necesidades demandadas por estos clientes, con una ventaja sobre la competencia, y a un precio que supere la inversión en creación, producción y comercialización del producto o servicio.

Además del producto a ofrecer, el cliente es la principal razón de existencia de la empresa, por ello se debe intentar conocer perfectamente el segmento de mercado, sus problemáticas y necesidades, atraer a los clientes, cuidarlos y comprenderlos. En el mercado extranjero, la competencia es aún más grande, más compleja, competitiva y con más experiencia, por eso es recomendable buscar una ventaja competitiva. Por último, hay que considerar que la empresa sea sostenible económicamente en el mercado extranjero, conociendo sus ingresos y costos de producir y crear una propuesta de valor para el mercado. (Sánchez, 2014).

1.2.2. Oferta

1.2.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor es aquel factor que hace que un cliente decante por una u otra empresa, y tiene como finalidad solucionar un problema o satisfacer una

necesidad de un segmento de mercado determinado. Por lo general, la propuesta de valor suele ser innovadora, para destacar y diferenciarse en el mercado segmentado, sin embargo, también se puede ofrecer una propuesta ya desarrollada que ofrezca mayor valor que la competencia (una característica o atributo adicional). (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Osterwalder, Pigneur. Bernarda y Smith (2015), en su libro “*Diseñando la propuesta de valor*”, presentan el lienzo de la Propuesta de Valor, que se enlaza con el Canvas. Este lienzo se compone de tres partes: el perfil del cliente, el mapa de valor y el encaje. (ver Figura 3).

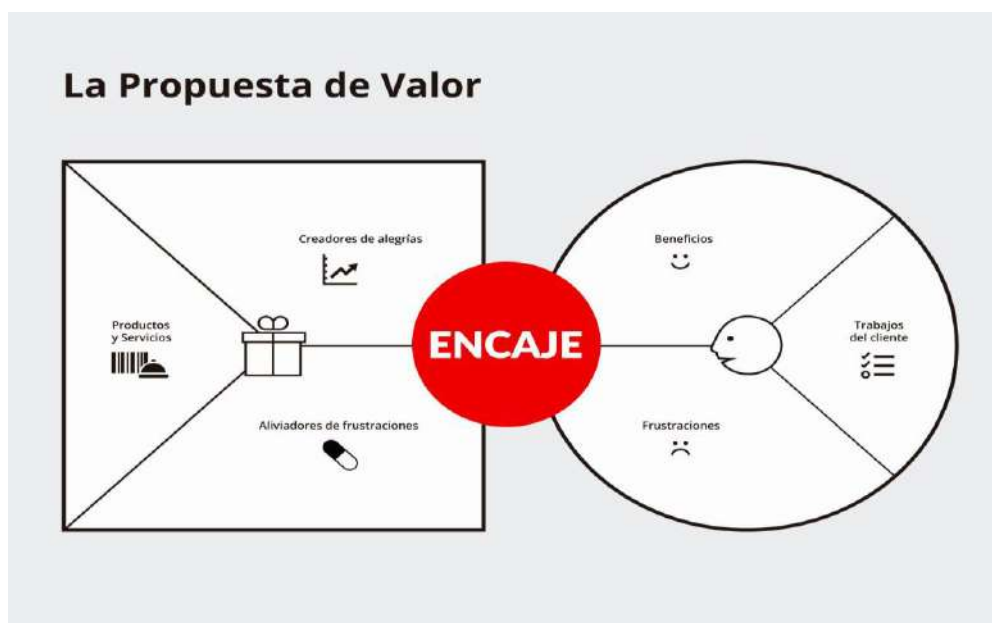


Figura 3. El perfil del cliente describe las características de un determinado grupo de personas, el mapa de valor comprende los elementos con los que se pretende crear valor para este grupo de personas, y el encaje es el punto de encuentro entre ambas figuras. Tomado de ‘*Diseñando la propuesta de valor*’, 2015 por Osterwalder et al. Barcelona: Grupo Planeta.

El perfil del cliente se describe en base a sus tareas, es decir aquellas actividades que desean realizar y/o necesitan satisfacer, así mismo debe describir las alegrías, lo que le hace feliz, y frustraciones, aquello que no toleran. Estas tres características deben contener un perfil del cliente, en base

a ello es que se trabaja en una propuesta de valor que responda a sus problemas y necesidades, es decir productos y servicios que alivien las frustraciones y creen alegría. La ventaja que ofrece este lienzo es que se puede ir testeando con varias propuestas de valor que correspondan al perfil del cliente detectado, hasta lograr un encaje que resulte en una ventaja comparativa. (Osterwalder et al, 2015).

Sánchez (2014) señala que la propuesta de valor describe de forma clara el producto o servicio que crea valor para un segmento de clientes, y se basa en el triángulo de la supervivencia, desarrollado por Regine Slagmulder y Robin Cooper (ver Figura 4)

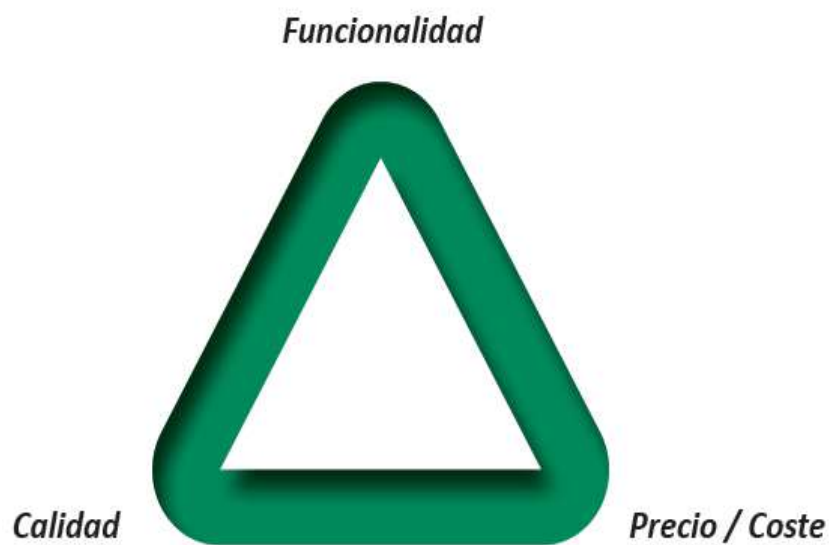


Figura 4. El triángulo de supervivencia muestra los tres indicadores que miden el éxito de una propuesta de valor: Funcionalidad, calidad y precio sobre costo. Tomado de '*Plan de internacionalización con estilo Canvas*', por Sánchez, J. (2014) Cádiz: Editorial Extenda.

Para complementar la generación de la propuesta de valor, debe plantear cuatro preguntas básicas: ¿qué ventaja ofrece?, ¿qué valor entrega?, ¿qué necesidades satisface?, y ¿qué ofrece para cada segmento? (Sánchez, 2014).

La propuesta de valor puede crearse en base a un mejor precio que la competencia, en base a un producto de la mejor categoría, en base a un ahorro de dinero y tiempo para el cliente, en base a la facilidad o comodidad de uso, en base al éxito que desean alcanzar los clientes, en base a crear felicidad y en base a crear experiencias memorables e inolvidables. Escamilla (2018),

Muchas veces la propuesta de valor permite crear cierta ventaja competitiva para las empresas, Salón (2018) afirma: “esta ventaja competitiva sitúa a dicha organización en una posición de superioridad respecto al resto, otorgándole un puesto privilegiado en el mercado”.

Así mismo, atendiendo a la teoría de Michael Porter, menciona tres tipos de ventajas competitivas:

- Ventaja competitiva por diferenciación

“En estos casos, la marca en cuestión adquiere una posición competitiva gracias a su especialización del producto. Por lo general, son productos de alta calidad y muy exclusivos, que hacen sentir al cliente que es afortunado por poder comprarlo”.

- Ventaja competitiva por liderazgo en costes

“La empresa que disfruta de esta ventaja competitiva, produce a un coste más bajo sus productos. Cuando varias empresas tratan de ostentar esta ventaja, los resultados en el mercado suelen ser nefastos”.

- Ventaja competitiva por enfoque

“Las estrategias competitivas de una empresa que busca la ventaja por enfoque, se basan en un sector concreto”.

Para dominar un nicho de mercado se debe ofrecer una propuesta que resuelva una necesidad y ninguna empresa lo esté haciendo. Una clave para ello es la innovación y la efectividad, siempre a la expectativa de los cambios en las preferencias y necesidades de los clientes, y ante todo velar por una búsqueda de información exhaustiva. (Salón, 2018).

Sánchez (2014), recomienda que la única forma de solucionar una problemática para un mercado foráneo es estrujarse la cabeza buscando cómo crear valor, para ello ofrece algunas pistas: “mejoras en la funcionalidad, personalización, mejoras en la accesibilidad, comodidad, diseño, reputación, status, precio (alto o bajo), involucrando al cliente en el proceso de co-creación de valor”

La reputación es un factor importante para destacar en el mercado frente a la competencia, eso se logra desarrollando una buena marca e imagen corporativa. “Hoy en día las compañías no apuestan únicamente por vender un producto y cuanto más, mejor. Van mucho más allá, ofreciendo a los consumidores auténticas experiencias, difíciles de olvidar, logrando así el ‘boca a boca’, el hacerse imprescindibles y, sobretodo, marcas cuyo consumo sea un orgullo” (Nuño, 2017).

La imagen corporativa está muy ligada a conseguir y fidelizar clientes, es casi imposible que alguien compre a una empresa cuando tiene una imagen negativa de ella. Es decir, la imagen tiene una amplia influencia en la decisión de compra, por ello se recomienda construir poco a poco la imagen de una marca, de acuerdo a las características del segmento de clientes, para que los clientes siempre tengan buenas opiniones sobre la empresa, de esta manera también atrae a nuevos clientes.

1.2.2.2. Cadena de valor

Nutz y Sievers (2016), afirman que “una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso”.

Michael Porter, en su libro “Ventaja Competitiva” inserta el concepto de cadena de valor, la cual se divide en actividades de línea y actividades de apoyo (ver Figura 5). Las actividades de línea incluyen el conjunto de actividades que se asocian directamente con la producción o prestación del servicio. Entre ellas están la logística interior, operaciones, logística exterior, mercadotecnia y servicios. Mientras que las actividades de apoyo son aquellas que se encargan de otorgar un valor agregado al producto o servicio, entre ellas están la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, aprovisionamiento, desarrollo de tecnología. (Blanco, 2016).



Figura 5. La cadena de valor constituye las actividades primarias y de apoyo que opera la empresa, dependientemente de su actividad comercial. Tomado de ‘Ventaja Competitiva’ de Porter, M. (1987). México: Editorial Patria.

Las cadenas de valor pueden contener actores internos tanto como externos, en este caso se forman cadenas globales de valor. Según Ciriaco (2015), “las cadenas globales de valor son sistemas internacionales organizados para optimizar la producción, el marketing y la innovación, al localizar bienes o servicios, procesos y funciones en diferentes países para lograr beneficios por diferencias de costo, tecnología, marketing y logística”.

Existen diferentes factores que impulsan a la creación de cadenas de valor, Nutz y Sievers (2016) las resumen en cinco motores de cambio que motivan su desarrollo:

- Eficiencia del sistema, para la reducción de costos y aumento de la eficiencia en cada actividad si los actores trabajan juntos, un trabajo conjunto uniendo competencias y capacidades genera una mejor propuesta de valor para el mercado
- Calidad del producto, ante los requisitos cambiantes del mercado y de las condiciones de la demanda, que exigen cada vez más productos de calidad, lo que permitirá aumentar incluso su cuota de mercado.
- Diferenciación del producto, que genera una ventaja competitiva difícil de igualar puesto que la competencia tendría que copiar todo el sistema para obtener un producto tan similar.
- Normas sociales y ambientales, que responde a la coyuntura de un mundo que exige conciencia con el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial, los productos deben responder a estas exigencias.

- Entorno empresarial favorable, debido principalmente a la apertura comercial que permite identificar nuevas oportunidades de ingresar a otros mercados, tomando en cuenta un entorno de alta complejidad social, política y cultural.

De esta manera, las cadenas globales de valor resultan relevantes en la internacionalización de las PYME, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (s.f) destaca cuatro principales ventajas: el acceso a nuevos mercados, productividad y eficiencia mejorada, modernización y adquisición de nuevas capacidades a causa de la tecnología, y la adopción de estándares internacionales.

1.2.2.3. Encaje producto – mercado

El encaje producto mercado es aquella conexión que hace una propuesta de valor con un segmento de clientes identificado, luego de testear diferentes formas de entregar valor y haber estudiado el perfil del cliente. (Osterwalder et al., 2015)

Sánchez (2014) dice: “cuando visites a un cliente lleva contigo un prototipo que el cliente pueda ver, tocar... sus opiniones serán mejores” de esta manera la empresa logra un encaje producto – mercado más efectivo. Conseguir ese encaje no es nada fácil en el mercado foráneo, pues es un mercado completamente diferente al mercado local, con necesidades nuevas que satisfacer y problemas que atender.

Sánchez (2014), propone ingresar a un mercado en primera instancia con un producto mínimo viable (PMV), para medir el nivel de satisfacción del mercado potencial. El PMV “es un producto terminado básico que te permite salir al mercado internacional, a los clientes, para que lo prueben, usen y opinen. Con

esto obtienes una información real que te ayuda a decidir si mantenerlo o descartarlo, pero invirtiendo los mínimos recursos (tiempo, dinero, esfuerzo) posibles”.

“El PMV es un producto acabado que se vende e incluye todas las funcionalidades que los clientes internacionales nos han dicho que necesitan cuando le enseñamos el prototipo” (Sánchez, 2014).

Lo más importante es que el PMV forma parte de un experimento, el cual puede evolucionar mediante el contacto constante con los clientes, hasta encontrar un producto final que cubra las expectativas de un segmento de mercado, de esta manera contribuye a la creación de una oferta exportable para el mercado extranjero.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2014) publicó el libro educativo sobre comercio exterior, en donde define la oferta exportable como “el producto competitivo que cumple con los estándares de calidad, con la capacidad de abastecimiento continuo y sostenido en función de los volúmenes exigidos por el comprador, en un determinado mercado, en el momento requerido”.

1.2.3. Clientes

1.2.3.1. Segmentación de mercados

Para ingresar a un mercado internacional, una empresa debe definir claramente el grupo de personas o empresas a las que va a dirigir su propuesta de valor. Este grupo se le conoce como segmento de mercado, que se caracteriza por

poseer clientes con necesidades y comportamientos en común. (Osterwalder, 2010).

La clave para segmentar correctamente a los clientes es estudiarlos, conocerlos, comprenderlos, analizar sus conductas, comportamientos y necesidades no satisfechas. Encontrar el criterio indicado para agruparlos de manera que se adecúe a la idea de negocio. Mucho ayuda crear un arquetipo de cliente que contenga datos geográficos, demográficos, económicos y conductuales. Obviamente ello se desarrolla en el campo, visitando a los clientes personalmente, hablándoles y escuchándoles. Puede detectarse más de un segmento de clientes, pero siempre teniendo en cuenta que por cada segmento se ofrece una propuesta de valor diferente. (Sánchez, 2014).

Ordoñez (2017) define dos tipos de segmentación de clientes: la segmentación estratégica “nos permite agrupar a nuestros clientes por públicos que resultan relevantes a la hora de definir o modificar nuestra estrategia de negocio”. Por otro lado, la segmentación táctica “va más enfocada a mejorar el rendimiento económico de determinados segmentos de clientes”

Un proceso de investigación resulta imprescindible en esta etapa, “la investigación es una herramienta primordial de toda organización. Se trata, en definitiva, de un potente instrumento, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses en los mercados internacionales lo que resulta más compleja” (Ruiz y Leal, 2012)

Según el Centro Europeo de Empresas Innovadoras (2008) se debe tomar en cuenta los siguientes elementos a la hora de realizar una correcta investigación:

- Del entorno: entorno económico, cultural, legal, político, competencia internacional.
- De la demanda: aspectos cuantitativos (¿cuánto consume?), aspectos cualitativos (¿cómo es el comprador?).

Sánchez (2014) identifica 4 tipos de mercados internacionales:

- Mercado existente: es donde los clientes son conocidos, es posible interactuar con ellos para conocer de cerca sus problemas, interese y beneficios que buscan.
- Mercado clonado: mercados extranjeros idénticos al mercado local, en donde se puede adaptar el mismo modelo de negocio ya utilizado.
- Mercado re segmentado: en donde los clientes no están completamente satisfechos con la oferta que el mercado les suministra, y buscan algo diferente. Demandan productos que encajen mejor con sus necesidades.
- Mercado nuevo: mercado completamente desconocido, en donde no hay competencia, pero se intuye la necesidad de un gran cambio que transforme las necesidades de los clientes.

Dentro de cada segmento de mercado, es importante que la investigación, nos permita detectar nichos de mercado que cuenten con determinadas necesidades específicas, y que tengas las condiciones y la voluntad para adquirir el producto o servicio ofrecido. Esto contribuye a determinar el público objetivo, grupo de clientes al que la empresa se va a dirigir.

García (2017) precisa una serie de condiciones que les hacen diferentes:

- Se trata de un grupo reducido en comparación con el segmento del mercado en el que se encuentran.

- Cuentan con deseos y necesidades muy particulares, lo cual da pie a que puedan pagar de más.
- Demandan proveedores especializados que satisfagan sus expectativas.
- Debe haber un interés por dar solución a sus necesidades y adquirir un producto que satisfaga sus gustos.
- Tienen capacidad para ser rentable y proporcionar beneficios a la empresa.

Otro factor importante para conocer a los clientes en el mercado internacional es mediante un análisis de la demanda. “El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto a un bien o servicio, así como establecer la posibilidad de participación del producto en la satisfacción de la demanda”. (Martínez, 2016).

1.2.3.2. Canales de distribución

Según Osterwalder (2011), los canales son “el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y ofrecerles la propuesta de valor”. Los canales se dividen en directos e indirectos y presentan 5 fases:

- Información: Cómo dar a conocer los productos o servicios de la empresa
- Evaluación: Cómo ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor
- Compra: Cómo facilitar la compra de los productos a los clientes
- Entrega: Cómo entregar a los clientes la propuesta de valor
- Postventa: Qué servicio de atención al cliente ofrece luego de la venta del producto

El propósito principal de los canales es colocar productos y servicios en el mercado final, en este caso extranjero, en condiciones adecuadas para satisfacer necesidades y requerimientos de sus consumidores extranjeros, y al menor costo posible.

Un canal puede ser directo, si se cuenta con los medios necesarios para llegar por propia cuenta al mercado extranjero para satisfacer de primera mano, las necesidades y requerimientos de los clientes. Por otro lado, un canal puede ser indirecto cuando la empresa se asocia con otras empresas o intermediarios que cumplan las funciones de distribución, sirviendo como puente para llegar al mercado extranjero. (Sánchez, 2014). (ver Figura 6)

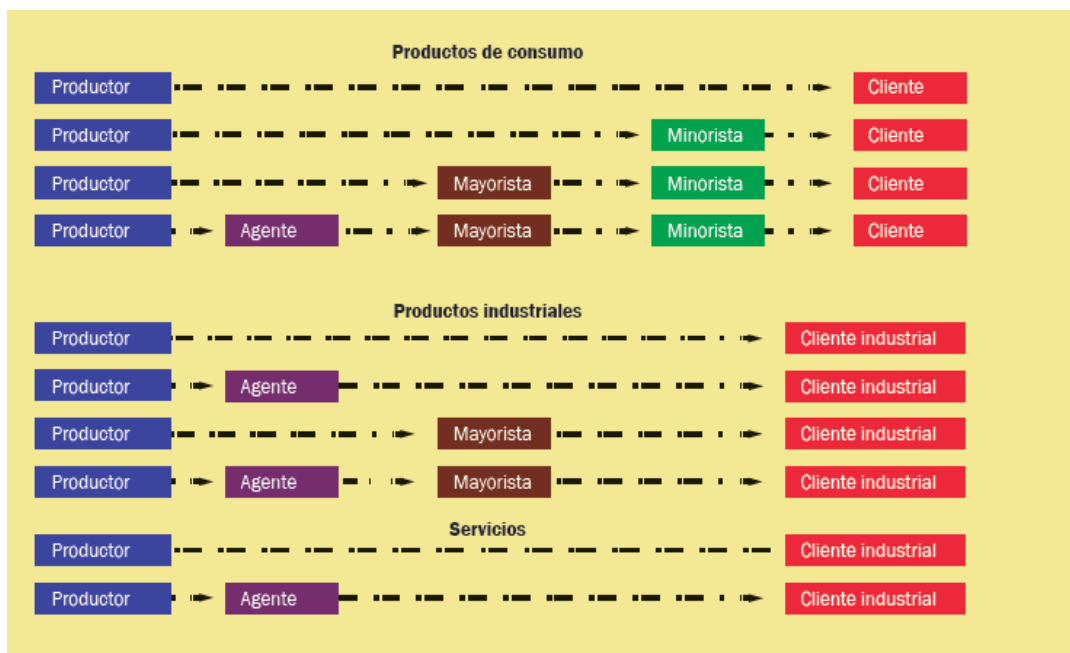


Figura 6. Los canales pueden ser directo o indirecto, ya sean productos de consumo o industriales, cuando se utiliza un canal indirecto, pueden participar hasta 3 actores en la cadena, antes de que el producto llegue a manos del cliente. Tomado de 'Plan de internacionalización al estilo Canvas' por Sánchez, J. (2014). Cádiz: Editorial Extenda.

Laura (2019) define los canales de venta como “*los medios seleccionados por la empresa para llevar los productos al consumidor ideal, de manera eficiente y con el menor gasto posible*”.

Los canales de venta, según Laura (2019) pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Corto: consta de fabricante, detallista y consumidor
- Largo: consta de fabricante, mayorista, minorista y consumidor
- Directo: consta solo de fabricante y consumidor final

Gorrín (2017) identifica las ventajas y desventajas de un canal directo y uno indirecto. (ver Tabla 1)

Tabla 1

Ventajas y desventajas de los canales directos e indirectos

Canal Directo		Canal Indirecto	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Conexión directa	Carencia de especialización	El alcance, venta física en más lugares	Mala imagen de intermediarios
Mayores márgenes de ganancia	Infraestructura inadecuada	Capacidad de almacenaje	Menos inmediatez y mayores costos
Mayor agilidad, eficacia y efectividad	Limitación geográfica	Redistribución, más puestos de trabajo	Dificultad para identificar al vendedor

Fuente: Elaboración propia

“La función de distribución implica llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición por parte del consumidor final” (Monferrer, 2013).

Por ello destaca cuatro actividades estratégicas de la distribución:

- Diseño y selección del canal de distribución
- Localización y dimensión de los puntos de venta
- Logística de la distribución o distribución física.
- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución

Tanto el canal como el producto, pueden ser físicos o virtuales. Con la aparición del internet en los años 90, los canales virtuales tomaron relevancia ofreciendo productos físicos. Ya para el inicio del nuevo siglo, emergieron empresas como Google o Facebook que ofrecieron productos virtuales a través de canales virtuales. (Sánchez,2014).

López (2018) afirma “el comercio electrónico o E-commerce, consiste en la compra, venta, distribución, mercadeo y suministro de información de productos o servicios a través de internet. Lo que se logra con esa red es que cualquier cliente potencial pueda acceder a los productos o servicios desde cualquier lugar, y en cualquier momento”

Somalo (2018) presenta las principales ventajas del comercio electrónico:

- Disponibilidad desde cualquier parte del mundo, en cualquier momento (24 x 7).
- Acceso a la información, la transacción digital genera datos que, tratados adecuadamente, “se pueden convertir en una gran fuente de información y conocimiento para mejorar el negocio, conocer clientes y sus gustos y mejorar la competitividad y rentabilidad del negocio”.
- Menores barreras de entrada, pues significa menores costes y menor necesidad de financiación.
- Personalización, se generan contenidos completamente personalizados.
- Información disponible y riqueza de formato
- Entorno social que genera difusión por medios digitales como las redes sociales.
- Flexibilidad, que permite probar diferentes alternativas en tiempo real referente a la oferta, promoción, precios y comunicación.

- Posibilidad de virtualizar los inventarios, se pueden vender productos que aún no se tiene en stock.
- Posibilidad de entregar en prácticamente cualquier lugar del mundo, a través de servicios postales y empresas de transporte globales a un coste accesible y reducido.

Por otro lado, menciona algunos retos para el comercio electrónico (Somalo, 2018):

- Captación de clientes
- Capacidades tecnológicas
- Capacidades logísticas y desarrollo del servicio
- Gestión de la información
- Capacidades de comunicación y comprensión global multicultural

Es preciso mencionar algunos aspectos referentes a la logística y el transporte internacional, que juegan un rol importante en los canales de distribución. Según Dorta (2013) “el transporte y la logística internacional es un proceso complejo, que se inicia con la llegada del pedido procedente de los mercados exteriores y sólo finaliza con la entrega del producto al cliente”.

La logística internacional requiere de mayor profesionalismo que en la logística nacional, pues incluye aspectos de medios de transporte, la documentación, seguros, embalaje y otros requisitos que exige la autoridad aduanera en lugar de origen y en destino.

El envase es aquel recipiente que protege al producto, lo conserva y transporta, adaptándolo al consumidor. El embalaje cumple la función de cobertura exterior del envase, permite la manipulación y el transporte de la mercancía. El tipo de

envase y embalaje se determina de acuerdo a las características del producto y debe cumplir con la normativa vigente. (Dorta, 2013).

Con respecto al medio de transporte, Dorta (2013) señala “para seleccionar el medio de transporte más adecuado se han de considerar los siguientes aspectos: el tipo de producto, su peso, las dimensiones, el punto de origen y destino, y el plazo de entrega, además de sus características particulares” (ver Tabla 2).

Tabla 2

Características de modos de transporte

	Rapidez	Capacidad	Seguridad	Coste	Tipo de mercancía
Carretera	Alta	Baja	Media	Bajo	Todas
Tren	Media	Alta	Alta	Medio	Graneles y sólidos
Marítimo	Baja	Muy alta	Alta	Bajo	Contenedores y granel
Aéreo	Muy alta	Baja	Muy alta	Alto	Alto valor y perecederas
Multimodal	Alta	Media	Media	Medio	Todas

Fuente: Dorta, 2013. Elaboración Propia

Hay que tener en cuenta también los documentos de exportación, los términos de compraventa internacional y las reglas Incoterms. “Los Incoterms buscan definir claramente cuáles son esos derechos y obligaciones de las partes dentro de una negociación internacional y como contenido en la cláusula del contrato de compraventa; con el fin de mostrar una negociación clara que permita a las partes comprometerse, derivado de conocer hasta que lugar o situación le genera riesgo”. (Mondragón, 2018).

1.2.3.3. Canales de información

Además de mover el producto físico, las empresas tienen que ocuparse del movimiento de información bajo un doble flujo, de ida y vuelta, es decir, de la empresa al cliente y del cliente a la empresa. Esta acción se denomina feedback, y es una herramienta potente para medir la satisfacción del cliente con el producto y servicio. (Sánchez, 2014).

Monferrer (2013) afirma que “la comunicación persigue tres fines básicos: informar, persuadir y recordar” así mismo señala que son 5 los principales instrumentos de comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo.

La publicidad es aquella información proporcionada por la empresa a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo. Una campaña publicitaria puede tener como objetivo informar, persuadir y generar un recuerdo en los clientes. Asimismo, las estrategias pueden ser creativas y de difusión, la creativa establece lo que se dice y cómo se dice, mientras que la de difusión establece la selección de medios a utilizar y el soporte publicitario. La campaña publicitaria puede efectuarse por medio de prensa diaria, revistas, radio, televisión, exterior, correo directo e internet. (Monferrer, 2013).

“La promoción de ventas engloba al conjunto de actividades de corta duración dirigidas a intermediarios, vendedores o consumidores que, mediante incentivos (económicos o materiales) o realización de actividades, tratan de estimular la demanda a corto plazo o aumentar la eficacia de intermediarios o vendedores”. (Monferrer, 2013).

Además, menciona los principales objetivos en una promoción de venta (Monferrer, 2013):

- Lograr la prueba de un producto
- Modificar los hábitos de compra existentes
- Estimular un mayor uso por parte de los consumidores
- Combatir la actividad promocional de un competidor
- Aumentar la compra impulsiva
- Recompensar a los clientes fieles

La venta personal se da de manera directa de forma interactiva y oral a un cliente potencial específico. El proceso de venta se inicia con la identificación del cliente y la recolección de información necesaria como preparación, el acercamiento hacia el comprador, la presentación de su producto, tratamiento de objeciones, la etapa del cierre de venta, y por último el seguimiento o servicio de post venta. (Monferrer, 2013).

Por último, el marketing directo busca una respuesta medible, mediante uno o varios medios de comunicación directa. Algunas herramientas que pueden utilizarse son la venta por correspondencia, por catálogo, por teléfono, por televisión, venta online, puerta a puerta, ambulante y marketing multinivel. (Monferrer, 2013).

Los canales de información permiten dar a conocer el producto/servicios, aumentar el interés por los productos/servicios, evaluar y empatizar la propuesta de valor, facilitar la compra, entregar la propuesta para su beneficio y facilitar el servicio post-venta. (Sánchez, 2014).

Dudharejia (2018) asegura, “el feedback de los clientes es uno de los mejores recursos para obtener puntos de vista diferentes, ya sean positivos o negativos. Pero recopilar esta información no siempre es lo más fácil, especialmente cuando se trata de una empresa nueva con un número limitado de clientes”.

1.2.3.4. Relación con los clientes

Según Osterwalder (2011) “los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo, si no tienen clientes rentables”.

La gestión de clientes se debe ocupar en cómo conseguir clientes, cómo mantenerlos y cómo hacerlos crecer en el mercado extranjero, teniendo en cuenta el segmento de clientes identificado y el perfil del cliente representado en el arquetipo del mismo. (Sánchez, 2014).

Conseguir clientes en un mercado extranjero no es nada sencillo, antes de hacerlo se debe haber realizado un perfil de los potenciales clientes, para ofrecerles una solución a sus necesidades y deseos, y captar su atención con herramientas efectivas.

Se pueden utilizar herramientas pagadas como la promoción mediante celebridades públicas, o publicidad mediante medios de comunicación, además de la participación en ferias comerciales internacionales, una de las más efectivas plataformas de promoción, en donde no solo se busca la publicidad del producto, sino también permite intercambiar información, examinar a la competencia, hacer networking y relaciones públicas. Por otro lado, las actividades gratuitas normalmente se desarrollan de manera digital, mediante un blog, fanpage en Facebook, linkedin, o youtube. (Sánchez, 2014).

Existe un ciclo en la atracción de clientes. Comienza cuando los clientes van conociendo el producto mediante las actividades pagadas o gratuitas para crear demanda, la segunda etapa es cuando los clientes pasan de saber que el producto existe a estar interesados, en la tercera etapa pasan a considerar la compra del producto o servicio, y la cuarta etapa es en donde los clientes se convierten en compradores o usuarios, lo que sigue de ello es practicar la post venta, el feedback y generar el 'boca a boca' de los clientes. (Sánchez, 2014).

Según Argudo (2018), "la fidelización incluye todas las estrategias y acciones que lleva a cabo la empresa para conseguir retener a los clientes, durante el mayor tiempo posible de forma que vuelvan a comprar los productos y servicios de la empresa y recomienden y contribuyan al 'boca a boca' de los productos de la empresa".

Sánchez (2017) recomienda qué hacer para lograr la fidelización de los clientes:

- Brindar un buen servicio al cliente, que su experiencia de compra sea tan buena que desee volver a hacerlo.
- Ofrecer un servicio postventa, para crear una relación fuerte a largo plazo y haciéndoles sentir que es la prioridad.
- Dirigirse al cliente por su nombre, para sentir una experiencia personalizada de compra, recordar su nombre le hará darse cuenta que es un valor importante para la empresa.
- Cuidar a los trabajadores, son quienes tienen contacto directo con los clientes. Si un trabajador está contento le transmite esa energía al cliente.
- Programa de fidelización, como ofertas, comunidades, membresías, regalos, concursos, descuentos, etc.

- Atención al cliente, haciéndoles sentir que a la empresa le interesa su comodidad, respetándolo y valorándolo.
- Premiar la fidelidad, ofrecer descuentos especiales a aquellos clientes fieles, se sentirán clientes exclusivos.
- Crear comunidad y sentido de pertenencia, hacerles parte de ciertas decisiones de la empresa, como si fueran parte de ella.
- Valor agregado, buscar ofrecerles exactamente lo que ellos buscan.
- Emociones, crear relaciones basadas en las emociones y sentimientos, que no solo compren productos, sino también valores que transmite la empresa.
- Imagen de marca, transmitiendo una imagen seria y honesta de la marca para crear confianza. Que la empresa tenga buena imagen en el mercado hará que el cliente se sienta orgulloso de ser un usuario de ella,
- Menciones en redes sociales a los clientes más especiales, sentirán que son recordados por la empresa. Pueden ser clasificados como clientes top del mes o ganadores del concurso, esto permite interactuar más con ellos en las redes sociales.

Las empresas que buscan competir en el mercado internacional deben implementar herramientas que les permitan gestionar adecuadamente su relación con los clientes y el servicio que les ofrecen. Una herramienta muy conocida y aplicada para ello es el CRM.

El CRM es un sistema automatizado que permite administrar las interacciones que tienen la empresa con sus clientes y potenciales compradores, en todas las áreas que cumplen funciones referidas a la atracción de clientes, como marketing, ventas o servicio postventa. El CRM permite visualizar en tiempo

real todas las actividades que se realizan en contacto con un cliente, mediante una base de datos que permite nutrir al cliente de un determinado feedback para una mejor experiencia de usuario. (Cano, 2016).

Osterwalder (2011) señala también los tipos de relación empresa – cliente:

- Asistencia personal, significa un contacto directo y personalizado, en donde el cliente y vendedor pueden interactuar.
- Exclusividad, significa una relación más íntima, en donde el vendedor atiende específicamente a un cliente predeterminado, durante un largo periodo de tiempo.
- Autoservicio, la empresa hace los esfuerzos necesarios para que los clientes puedan atenderse ellos mismos.
- Servicios automáticos, se trata de un autoservicio más sofisticado.
- Comunidades, busca facilitar el contacto entre miembros de una misma comunidad para una mejor relación.
- Creación colectiva, en este caso buscan la colaboración de los clientes.

1.2.4. Infraestructura

1.2.4.1. Recursos clave

Los recursos clave para salir al mercado extranjero, según Sánchez (2014) son financieros, físicos, intelectuales, humanos y mentoría o asesoría.

Los recursos financieros básicamente tienen que ver con dinero, se debe definir cuánto dinero se necesita para llevar a cabo la exportación y todas las actividades que lo involucran. Para ello se determina cómo conseguir ese dinero, es decir los medios de financiamiento y un plan de inversiones. Los principales instrumentos de financiación son el factoring, autofinanciación,

crédito de proveedores, préstamos participados, capital riesgo y pólizas de crédito. (Sánchez, 2014).

Sobre el capital de trabajo, el portal SIICEX (2013) dice que este puede ser en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Identifica tres formas de conseguir capital de trabajo: a través de los propios recursos de la empresa, proveniente de los proveedores y préstamos bancarios. Es posible que el capital de trabajo provenga de la mezcla de las tres formas.

Para realizar las actividades de exportación, las empresas recurren a financiar por adelantado su capital de trabajo, el cual sirve para su producción o actividades clave para el desarrollo de la exportación, para cancelar el préstamo luego de la cobranza al cliente. El financiamiento puede ser directo del comprador, mediante una carta de crédito abierta por parte del importador a nombre del exportador, normalmente poniendo como garantía la propia mercancía. (SIICEX, 2013).

La opción de financiamiento mediante una línea de crédito, la otorga normalmente un banco a una empresa que exporta de manera regular y ha presentado documentos que sustentan y dan garantía de varios embarques durante un periodo de tiempo determinado, en el cual el exportador puede solicitar en ese tiempo varios apoyos financieros sin ser evaluada nuevamente. (SIICEX, 2013).

Los créditos financieros otorgados por un banco para las ventas al exterior pueden ser pre embarque, pos embarque o a través de compra de documentos. El financiamiento de pre embarque es una modalidad de cuenta abierta que consiste en financiar la venta en el tiempo que transcurre entre la confirmación

de compra de parte del comprador y el embarque de la mercadería, luego de evaluar a la empresa con documentación que sustente el pago una vez que se ejecute la cobranza por la venta. El financiamiento pos embarque se realiza luego la mercancía ha sido embarcada en puerto de origen, para la cual se debe presentar además documento que sustenten la exportación como factura comercial, conocimiento de embarque, entre otros. (SIICEX, 2013).

De acuerdo al portal del Banco Interamericano de Finanzas (BANBIF), el factoring internacional “es un servicio financiero mediante el cual se brinda al exportador la administración de cobranzas de sus facturas en el exterior, y el anticipo parcial de sus facturas, como una herramienta de financiamiento”.

Este método de financiación se caracteriza por otorgar liquidez por el adelanto de hasta 80% de la factura, seguridad, evaluación experta antes del envío de las mercaderías, cobranza efectiva por el banco en el exterior y competitividad en el mercado internacional.

Según el Portal del Instituto Superior de Operaciones Bancarias Internacionales (ISOBI) “el forfaiting es una modalidad de financiación de exportaciones que consiste en el descuento sin recurso, por parte de una entidad financiera, de los derechos de cobro de una serie de efectos mercantiles que el exportador recibe para instrumentar el pago diferido de operaciones comerciales de compra/venta”.

El gran beneficio que ofrece el forfaiting es que elimina por completo el riesgo político, comercial y cambiario, además que el plazo puede llegar a extenderse hasta 7 años y siempre se realiza sin recurso.

El portal Holded (2018) explica qué es un préstamo participativo “se trata de un préstamo acordado por ambas partes para un determinado periodo de tiempo, tras el cual, en lugar de devolver el dinero, el prestamista se convierte en accionista de la empresa”. La principal ventaja de este préstamo es que el pago de intereses se realiza de acuerdo a la rentabilidad de la empresa, no requiere de avales, pero si de un plan de negocios sustentable y de calidad.

Los recursos físicos, según Sánchez (2014), viene a ser aquellos recursos materiales tales como instalaciones en el mercado extranjero, almacenes, materia prima, equipos y maquinaria, entre otros bienes tangibles.

Con respecto a los recursos intelectuales, Sánchez (2014) considera 5 aspectos: el registro de una marca que incluya logo y slogan, la propiedad intelectual o derechos de autor según corresponda, secretos comerciales como base de datos de clientes y contactos, contratos o acuerdos de confidencialidad, y patentes.

Según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), *“la legislación sobre propiedad intelectual tiene un carácter fundamentalmente territorial”*. Es decir que, cuando una empresa registra una marca en su país de origen, esta puede ser vulnerable en un mercado extranjero, por lo tanto, es recomendable que se registre la marca en aquellos mercados en donde exporta o tiene pensado exportar.

La propiedad intelectual en el comercio exterior resulta importante, principalmente, para evitar que la competencia en el mercado extranjero aproveche o goce de los beneficios de la capacidad innovadora e intelectual de

la empresa exportadora, puesto que son derechos que se otorga a las creaciones de la mente. (Mondragón, 2018).

Para Mondragón (2018): “La protección de la marca garantiza a su titular el derecho exclusivo a utilizar la marca para identificar sus productos o servicios, o a autorizar su utilización por terceros a cambio del pago de una suma”. La protección incluye signos distintivos, dibujos o símbolos representativos o similares a la marca.

Una manera muy común de internacionalizar una empresa, es mediante la creación de marcas colectivas. Según el portal del Instituto Nacional de Defensa del Consumidor (INDECOPI) “las marcas colectivas comúnmente pertenecen a una agrupación de empresas. Su uso está reservado a los miembros de la asociación y distingue a los bienes o servicios de sus integrantes, de aquellos bienes o servicios similares de personas ajenas a la asociación”.

INDECOPI también identifica ciertas ventajas de usar una marca colectiva:

- Entrada al mercado de manera conjunta con una estrategia en común.
- Promoción masiva de la marca.
- Unificación en la calidad y características de los productos marcados.
- No impide seguir utilizando marcas individuales o propias

Sobre los recursos humanos, Sánchez (2014) asegura “los buenos empleados son los que marcan la diferencia entre un buen plan, una buena idea, y un éxito. Las ideas, los planes pueden que no pasen de ahí, que no pasen del papel. Los empleados son los que hacen que esas ideas se conviertan en realidad”.

Según el portal de ProChile “es deseable contar con un equipo calificado y dedicado que este comprometido con el proceso de internacionalización. Debe haber una cultura internacional en todos los niveles de la empresa, desde la gerencia hasta el último operario de producción”.

La falta de cultura exportadora significa muchas veces una limitación y una amenaza para el desempeño exportador de una empresa, pues esta cultura representa el nivel de compromiso y concientización de todo el personal que integra la empresa. Se debe buscar la integración e intervención de todas las áreas de la empresa, entre ellas la de investigación y desarrollo, compras, producción, despacho, administrativo de exportación y finanzas. (Minervini, 2015)

Mondragón (2017) considera que “hoy en día la gestión de recursos humanos debe ser entendida como la gestión del potencial humano, pues las personas que conforman una organización son el principal factor para que las empresas incrementen su valor y eficiencia en el logro de sus objetivos, por ende, se mantengan en competencia”.

Además, afirma que esta gestión se basa en tres tareas: selección del personal, capacitación y desarrollo del recurso humano de la organización y evaluación del desempeño. Las capacitaciones y evaluaciones del desempeño del personal están orientadas a detectar las debilidades del personal y buscar mejorar o desarrollar nuevas competencias y/o habilidades. (Mondragón, 2017).

Sánchez (2014) también considera que buscar asesores, mentores y consultores representa un recurso clave para la empresa. Hace referencia a

que estos recursos ayudaran al empresario a crecer junto con la empresa en su proceso de internacionalización, en cuanto a conocimientos y habilidades que corresponde para dirigir una empresa en su proceso de exportación.

Uberetagoiyena (2016) menciona las principales habilidades y competencias directivas para la internacionalización de las empresas:

- Negociación: incluye habilidades de persuasión, convencimiento, solución de conflictos, razonamiento conjunto, inteligencia emocional y toma de decisiones.
- Gestión de la diversidad cultural: incluye manejar la comunicación eficaz y negociación con personas de diferentes culturas, mostrando alto grado de empatía. Es importante también el conocimiento de otros idiomas, principalmente el inglés.
- Comunicación y pensamiento analítico: incluye saber comunicarse de manera clara con actores diferentes, así como practicar escucha activa y procesamiento de la información.
- Conocimientos técnicos específicos: incluye el aprendizaje continuo en administración, legislación nacional e internacional, marketing, economía y finanzas, logística y tecnologías de la información y comunicación.
- Liderazgo: incluye la automotivación y motivación al equipo de trabajo, visión de conjunto al logro de objetivos, dinamismo, planeación y toma de decisiones.
- Valores: incluye la responsabilidad social empresarial y un buen ejercicio de la ética empresarial.

1.2.4.2. Actividades clave

“Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos” (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Osterwalder y Pigneur (2011) refieren que la producción es la actividad más importante y predominante en empresas que fabrican sus propios productos, además está relacionada con actividades de diseño y logísticas.

Según Pacheco (2018) las actividades clave se definen en función de cómo desarrollar la propuesta de valor, qué canales de distribución se utilizarán, cómo se relacionará con los clientes y cómo generar sus ingresos. Con respecto a la propuesta de valor se desarrollan actividades de producción, búsqueda de proveedores, formación de la fuerza de ventas y control de calidad. Con respecto a los canales se relacionan más con la forma de venta, venta personal, búsqueda de intermediarios y desarrollo del comercio electrónico. Con respecto a la relación con clientes, se desarrollan el servicio al cliente, publicidad, marketing, desarrollo de página web. Y con respecto a las fuentes de ingreso menciona el desarrollo de productos, los precios, formas de pago y contacto con intermediarios financieros.

En empresas que dedican sus operaciones a la fabricación e involucran procesos productivos complejos, asegurar la calidad del producto final se convierte en una actividad clave para ofrecer el producto al mercado

internacional. Esta actividad incluye un conjunto de procesos que garanticen la calidad de los productos y procesos de exportación.

La gestión de la calidad responde a los estándares de calidad de cada mercado; que genera ventajas como: una mayor rentabilidad y competitividad en los mercados internacionales, generación de una imagen internacional de calidad para la empresa y menores riesgos de verse envuelta en problemas por ofrecer un producto inadecuado. La calidad además puede certificarse en cuanto al personal, el producto y el sistema de gestión (ISO 9000). (Mondragón, 2017).

1.2.4.3. Socios clave

Sánchez (2014) define a los socios clave como “organizaciones o personas físicas que suministran recursos, conocimientos, actividades etc., esenciales, es decir, totalmente necesarios para que el modelo de negocio funcione bien, para que tenga éxito” y menciona que estos pueden ser “proveedores, distribuidores, importadores, organizaciones públicas y privadas, exportadores, consignatarios, asociaciones”.

Al ser socios importantes y esenciales para el negocio, se debe gestionar la relación con ellos, muchas veces una relación a largo plazo. Esta relación debe basarse en el concepto win-win, en donde ambos son ganadores de una parte, pues la idea de las alianzas es que se van a compartir recursos o actividades.

En el caso de una empresa que recién comienza su actividad exportadora es conveniente hacerlo de la mano de intermediarios y distribuidores, o mediante alianzas estratégicas con otras empresas, para evitar riesgos y costos elevados que generan aventarse uno solo a un mercado internacional. Por ello es

importante definir qué es lo que se necesita de cada socio clave. (Sánchez, 2014).

Los proveedores son los aliados más importantes de una empresa, un buen proveedor asegura obtener insumos de buena calidad. Por lo cual se debe seguir un proceso de selección exigente que comienza con la búsqueda de posibles proveedores, la cual permitirá obtener una base de datos de ellos, luego serán evaluados mediante una homologación de proveedores que incluye criterios de selección como precio, calidad, garantías, plazos de entrega, formas de pago, prestigio, etc. Con ello la empresa tendrá la capacidad de elegir a la mejor opción, estableciendo una relación sólida y a largo plazo. (ESAN, 2016).

Los operadores logísticos son actores determinantes para el desarrollo del comercio exterior, entre ellos, los transportistas internacionales, depósitos temporales, agentes de aduana, transportistas internos, agentes de carga, consolidadores. Para elegir a un operador logístico, la empresa debe evaluar rigurosamente sus antecedentes y su solidez financiera. La importancia de estos actores para la empresa es que, con su experiencia facilitan el desarrollo del comercio, dejando a la empresa encargarse de la generación del producto y mercados. Los puertos y aeropuertos se han convertido, también, en socios clave en desarrollo exportador e internacionalización de las empresas. (Luna, 2016).

Con respecto a los intermediarios, Mondragón (2017) asegura que “facilitan la unión entre la empresa exportadora y consumidores extranjeros por medio de sus contactos, su experiencia, especialización y escala de operaciones. Su rol

es transformar el surtido de los productos de los fabricantes en el surtido que desean los clientes”. Cumplen las funciones de transportar, fraccionar, almacenar, surtir, contactar e informar.

Las ventajas que ofrecen los intermediarios según Mondragón (2017):

- Mayor eficiencia en la producción y distribución.
- Permite generar economías de escala
- Facilita el almacenamiento de la mercancía en el mercado de destino
- Actúa como canal de distribución
- Ofrece un servicio más óptimo debido a la cercanía con el comprador en el extranjero.

Sánchez (2014) hace mención al concepto de desarrollo comercial conjunto como una herramienta de internacionalización, que consiste en la promoción, comercialización y venta de productos complementarios en el exterior, definiendo la forma de colaboración, comercialización, y repartición actividades y costos.

“En las alianzas estratégicas, los socios suelen aportar o compartir: recursos financieros, materias primas o infraestructura, tecnología, talento empresarial y costos administrativos. Por ende, se reduce los riesgos y los costos, y se maximiza los recursos disponibles”. (Mondragón, 2017),

Estas alianzas son una buena opción estratégica para la internacionalización y el crecimiento de una empresa, y se puede dar mediante consorcios de exportación, franquicias, licencias, joint ventures o subcontratación.

Un consorcio “es una alianza estratégica horizontal entre pares, es decir entre empresas del mismo tamaño y características, con un objetivo de acción

conjunta, orientado a *mejorar la competitividad de las empresas participantes*". (Mondragón, 2017).

Para desarrollar este tipo de alianzas para exportar de manera conjunta, requiere invertir en un proceso de búsqueda de ese socio, con aspiraciones similares. Practicar el Networking es una opción viable, ya que permite crear una red de contactos profesionales, además que se puede desarrollar capacidades de relacionamiento.

Hacer Networking permite conseguir inversores o socios, además de desarrollarse en un entorno profesional adecuado, conocer competidores, desarrollar posibles alianzas, crear contactos que ayuden al desarrollo profesional del empresario y de la empresa, entablar conversaciones y compartir ideas e investigaciones. (Ruiz, 2018).

1.2.5. Modelo económico

1.2.5.1. Fuentes de ingresos

El flujo de ingresos no solo tiene que ver con fijar el precio, va más allá de eso, se trata de identificar las diferentes maneras y estrategias de generar ingresos. Para establecer las fuentes de ingreso, se debe tomar en cuenta el comportamiento del cliente, qué valoran y por qué están dispuestos a pagar, sus formas de pago y bajo qué conceptos, por último, cuánto pagan actualmente. (Sánchez, 2014),

Según Osterwalder y Pigneur (2011), "un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos":

- Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes

- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Osterwalder y Pigneur (2011) exponen siete formas de generar fuentes de ingresos:

- Venta de activos, que consiste en la venta de los derechos de propiedad de un producto, es la fuente de ingresos más común.
- Cuota por uso, consiste en pagos por el uso de un servicio determinado.
- Cuota de suscripción, consiste en pago por una membresía o suscripción cada cierto tiempo.
- Préstamo, alquiler o leasing, consiste en la prestación de los derechos de propiedad de un producto por un periodo determinado.
- Concesión de licencias, consiste en la prestación de un producto intelectual por un tiempo determinado a cambio del pago de los derechos.
- Gastos de corretaje, consiste en el pago por ofrecer un servicio de intermediación entre dos o más partes.
- Publicidad, consiste en el pago de cuotas por brindar servicio de publicidad de un producto, servicio o marca.

“El precio es la táctica que tu empresa debe establecer para cada segmento de clientes. Y lo que tienes que tener claro es que cada estrategia de ingresos que hemos visto puede tener varias tácticas de fijación de precios” En base a ello se debe fijar un precio para cada estrategia de ingreso y cada segmento de clientes, que pueden precio fijo o dinámico. (Sánchez, 2014).

Sánchez (2014) destaca 3 métodos de establecer precios fijos, el precio basado en el valor que los clientes le otorgan al producto, cuanto están dispuestos a pagar, cuál es su capacidad de compra y su poder adquisitivo. Cada segmento de clientes tiene un comportamiento diferente, por lo cual es importante disponer de un estudio de mercado y perfil del cliente. Otro método es la fijación de precio en base a las diferentes funcionalidades o características que se le van atribuyendo, por último, el precio en función de volúmenes de venta, cuando estos suben, los precios van disminuyendo.

En cuanto al precio dinámico, estos se generan en función de las negociaciones entre vendedor y cliente, también son dinámicos por las características o comportamiento del mercado en un determinado momento. (Sánchez, 2014).

Por su parte, Opera Global Business (Opera GB) (2017), define tres métodos de fijación de precios: basado en los costes añadiendo un margen de ganancia, basado en el comprador adecuando a su capacidad de compra y el valor que este le otorga al producto, y basado en la competencia fijando un precio igual, mayor o menor al de la competencia en el mercado extranjero. Normalmente las pequeñas empresas buscan seguir a la competencia líder del mercado, así cuando la empresa con mayor participación disminuye el precio, la pequeña empresa también lo hace.

Opera GB (2017) también menciona algunas acepciones del precio:

- Precio al por mayor: precio al que vende el mayorista
- Precio al por menor: precio al que vende el minorista
- Precio autorizado: precio que requiere autorización para ser modificado
- Precio de mercado: precio determinado por la oferta y demanda

- Precio de referencia: precio estándar con el que el consumidor compara
- Precio técnico: precio que permite recuperar el coste de sustitución del producto más los costos fijos
- Precio negociado: precio pactado en una negociación
- Precio de reserva: precio medio que el consumidor está dispuesto a pagar
- Precio de liquidación: precio reducido para agotar las existencias

López (2017) menciona algunas otras estrategias de precios:

- Discriminación de precios, se trata de fijar un precio diferente para cada segmento de clientes, tomando en cuenta algunos factores como el momento de compra, localización geográfica, nivel de ingresos, descuentos, ofertas puntuales, precios estacionales, por volúmenes o servicio freemium.
- Precios psicológicos, tiene la función de informar al consumidor sobre el producto, es una estrategia de fidelización y asociación con la marca.
- Estrategias competitivas, fijación del precio en base al precio de la competencia, si el producto no es competitivo tiende a bajar, también se establecen precios primados cuando se quiere liderar el mercado tomando el precio como una ventaja competitiva.
- Precios según línea de productos, normalmente forman parte de estrategias de promoción de ventas.
- Estrategia de descremación, significa introducir un producto en un mercado con un alto precio, con el fin de captar clientes que se interesen más en la propuesta de valor que en el precio alto, luego de haberse posicionado el precio baja para captar al resto del mercado.
- Estrategia de penetración, significa introducir un producto en un mercado a un bajo precio como precio de introducción para ganar clientes y cuota de

mercado. Esta estrategia es comúnmente utilizada en mercados abiertos a la introducción de competencia y para dar a conocer un producto.

Según Mondragón (2017), existen dos métodos de fijación de precios de exportación, uno es el método costing que parte de un precio fijo en base a los costos incurridos en origen, es decir variará dependiendo del mercado al cual se va a exportar y del Incotem a utilizar. Por tanto, el método pricing está basado en el precio de mercado, al cual se le debe descontar los gastos de la logística internacional para determinar el precio en origen. Usar el método costing es el más apropiado cuando una empresa recién se inicia en la exportación, la experiencia permitirá a la empresa definir el precio en base al método pricing.

“La principal diferencia entre el costing y pricing es que en el proceso de cotización por costos usted va haciendo una sumatoria hasta llegar el producto al punto convenido en la negociación; mientras que en el “pricing” el proceso es inverso, se parte del precio en el mercado para llegar al precio base, sacrificando ya sea los costos fijos o parte de la utilidad” (Mondragón, 2017).

La decisión de compra y aceptación del precio, por parte del cliente, depende en muchas ocasiones de su poder adquisitivo y poder de compra. El poder adquisitivo es la capacidad de solvencia que el cliente posee para adquirir una unidad del producto, mientras que el poder de compra se refiere al comportamiento económico del consumidor, es decir cómo él decide gastar su dinero. (Ferrari, 2018).

Como ejemplo de ello, Ferrari (2018) dice, “los fabricantes de ropa pueden encontrar que un mayor poder adquisitivo puede significar que la ropa se

elabore con un mayor costo, elevando la calidad del diseño y mejorando el textil, vendiendo a un mayor precio o en caso contrario simplificando modelos y acabados para permitir precios más accesibles”.

Para determinar las unidades a vender se debe plantear cuánto se piensa vender por cada canal, cuál es el tamaño del mercado objetivo y cuál será la cuota de mercado. De esta manera se obtiene una previsión de lo que será las unidades vendidas y cuánto generaría en ingresos económicos, cada una de ellas y en su conjunto. (Sánchez, 2014).

Según Opera Global Business (Opera GB) (2017) “El tamaño del mercado de un producto es la cantidad vendida durante un periodo determinado en un área geográfica concreta, medida en unidades físicas o económicas”.

1.2.5.2. Estructura de costes

Según Sánchez (2014), en esta parte del Modelo Canvas es en donde se debe revisar todos los elementos de valor y buscar una manera más económica de ejecutar una actividad, sin que se vea afectada la propuesta de valor. De cualquier forma, los costos nunca deben superar a los ingresos, siempre debe existir un margen de rentabilidad, de lo contrario el proyecto no es viable. Aquí podemos destacar que la gran ventaja del Canvas es que no es estático, está abierto a cambios en cualquier momento de la etapa de internacionalización de la empresa.

“Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave”. (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Según Osterwalder y Pigneur (2011), las empresas pueden tener una estructura de costos según costes, cuando su prioridad es recortar gastos y ofrecen una propuesta de valor de bajo precio, y una estructura según valor cuando no priorizan los costes, sino más bien se enfocan en crear una propuesta de valor sólida con alto grado de inversión.

Los costes fijos son aquellos que no se ven afectados por ninguna alteración en la producción o comercialización de los productos, mientras que los costes variables varían por diferentes factores que afectan la producción de los bienes o servicios. La economía de escala significa obtener menores costes en función que incrementa su producción, mientras que las economías de campo se dan cuando hay una ventaja de costes en función de una mayor diversificación en el ámbito de aplicación de la empresa. (Osterwalder y Pigneur, 2011),

Los costos y gastos en una exportación determinan el precio de un producto o servicio de exportación, y estos se originan desde la etapa de fabricación hasta la recepción de la mercadería en el mercado de destino, depende mucho también los términos Incoterms. (Mondragón, 2016).

Tomando en cuenta los costos que gravan la operación de exportación de una empresa de acuerdo a las reglas Incoterms, en un EXW, el exportador se hace cargo de los costos de producción y embalaje, en un FCA y FAS se hace cargo además de los costos de la carga, transporte interno y formalidades aduaneras, en un FOB se hace cargo también de los costos de manipulación en puerto de salida, en CFR también se hace cargo del transporte internacional, en CIF se añade el costo del seguro, en un DAT deberá cubrir también los costos de manipulación en puerto de entrada, en el DAP se le suma los costos de

transporte interno en destino, y en DDP se hace cargo de absolutamente todo el proceso de exportación hasta la entrega de la mercadería en manos del comprador y todas las formalidades aduaneras. (Mondragón, 2017).

Mondragón (2016) detalla cuáles son aquellos costos en los que incurre un exportador comúnmente:

- Costos de producción: materia prima nacional e importada, mano de obra, insumos, etiquetado, envase, diseño, maquila, regalías.
- Gastos administrativos y comerciales: comisiones del departamento de exportación, costos fijos, costos variables.
- Gastos financieros: financiación en las exportaciones, inmovilidad de capital.
- Deducción de impuestos: según sea el caso
- Gastos de exportación directos: embalaje, marcado de cajas, unitarización de la carga, pallets, depósito fiscal, gastos portuarios, emisión de documentación, flete y seguro interno, gastos de rotulado, gastos de despacho, gastos bancarios, gastos de inspecciones varis, gastos de agente aduanal, participación en ferias, misiones y ruedas de negocios, envío de muestras.
- Gastos de exportación indirectos: comisiones bancarias, honorarios del agente de aduanas, derechos de aduana, comisiones de venta al exterior.
- Incentivos a la exportación; devolución de impuestos, saldo a favor del exportador, centros de tratamiento especial.

1.2.6. Situación exportadora de la Industria textil y confecciones

1.2.6.1. Exportaciones

Según el portal de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) (2019) “La exportación consiste en enviar mercancías desde el territorio nacional en forma legal para su uso o consumo en el extranjero”.

Según el portal del Instituto Nacional del Emprendedor, las exportaciones significan el motor de crecimiento y consolidación para cualquier empresa, alargan el ciclo de vida del producto y generan economías de escala. Si bien las exportaciones requieren de grandes esfuerzos y alta competitividad, estas pueden ser desarrolladas también por pequeñas y micro empresas. Estas preferentemente deberían dirigirse a mercados más cercanos, con características del mercado similares y competencia menos agresiva. Igualmente, algunos errores que cometen estas empresas al momento de realizar una exportación son no autoevaluarse, no hacer un estudio de mercado, no conocer al socio comercial, desconocimiento de las barreras en los mercados de destino, no considerar la legislación exterior, entre otras.

La plataforma de Connect Americas expone algunas razones que impulsan a las empresas para comenzar a exportar:

- Crecimiento: tanto de la demanda, como las ventas y los ingresos de la empresa
- Diversificación del riesgo: al poseer una mayor demanda, el riesgo de que esta disminuya es menor
- Economías de escala: una mayor demanda provoca mayor producción, la cual se vuelve más rentable

- Innovaciones: la competencia internacional exige adaptarse a las tecnologías más modernas y se mantiene a la vanguardia del mercado
- Beneficios fiscales: las exportaciones están sujetas a restitución de impuestos
- Nuevas capacidades: el mercado internacional les proporciona mayor competitividad a las empresas.
- Imagen: llevar sus actividades a otros mercados le proporciona un prestigio elevado a nivel internacional

“Un plan de negocios de exportación es una herramienta útil que le permite al empresario conocer cómo está parado frente a los mercados externos. Esto sirve como instrumento para analizar de antemano con qué riesgos puede llegar a encontrarse y armar un plan de contingencia a su medida” (Connect Americas).

Según Connect Americas, un plan de exportación debe contener lo siguiente:

- Descripción del negocio: evaluar internamente a la empresa y sus capacidades para desarrollar un proyecto de exportación, marcando claramente los objetivos a largo y corto plazo, y definiendo detalladamente el producto que se va a exportar.
- Análisis del mercado: una descripción contundente del mercado y segmento al que se va a exportar, esto es producto de un estudio de mercado.
- Recursos humanos: definir los recursos humanos que logran llevar la empresa al mercado extranjero.
- Operativa: sustentar desde un enfoque administrativo, técnico, financiero y comercial que es viable ejecutar el proyecto. Estos pueden ser aspectos internacionales como la logística internacional, requisitos arancelarios,

Incoterms, seguros, marketing internacional, etc., o aspectos de producción como materia prima, instalaciones, mano de obra, inventarios, tecnología, etc.

- Riesgos: identificar aquellas potenciales amenazas que pueden afectar el correcto desarrollo de la actividad exportadora, para lo cual es recomendable contratar un seguro de crédito a la exportación.
- Proyecciones financieras: exponer los recursos económicos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo las operaciones de exportación, flujo de caja, historial financiero, estados financieros, entre otros.

1.2.6.2. Política comercial exterior en el Perú

Según el portal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) tiene como objetivo principal “desarrollar agresivamente el comercio exterior en base al esfuerzo conjunto del Estado y al sector privado para incrementar y diversificar la oferta exportable y lograr una inserción competitiva en los mercados internacionales”.

De acuerdo a MINCETUR, El PENX, además, engloba cuatro componentes: Planes Operativos Sectoriales de Exportación, Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior, Planes Estratégicos Regionales de Exportación y el Plan de Cultura Exportadora, así mismo se basa en cuatro pilares estratégicos:

- Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados
- Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible
- Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional

- Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX) (2018), “Desde 2003, año en que se promulgó el primer PENX, las exportaciones no tradicionales han aumentado de US\$ 2,633 millones en 2003 a US\$ 11,741 millones en 2017, con un crecimiento acumulado del 346%. De esta manera, el sector exportador se ha convertido en un motor importante de la economía peruana”.

Las exportaciones no tradicionales a las que se hace referencia, son aquellas que involucra la exportación de productos que han sido procesados, desde la obtención de la materia prima hasta la obtención del producto final, con altos niveles de valor agregado. En el Perú, los sectores que comúnmente aplican este proceso son el agropecuario, textiles, pesquero, maderas y papeles, químicos, metalmecánicos, joyería, entre otros.

Según MINCETUR, el Perú tiene una política de apertura comercial, que ha permitido suscribir acuerdos comerciales con los principales mercados del mundo, los cuales permiten promocionar al Perú como un país atractivo para las inversiones y para hacer negocios. Gracias a estos acuerdos, las exportaciones se han incrementado, favoreciendo al desarrollo económico e impactando en el incremento del empleo de calidad. También han permitido al Perú mostrar su oferta exportable al mundo, generando oportunidades de desarrollo comercial para las empresas peruanas, poniendo énfasis en las pequeñas y medianas empresas.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), las principales ventajas de los acuerdos comerciales son:

- Permiten reducir o eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio
- Contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas
- Facilitan el flujo de inversión extranjera
- Permiten competir en igualdad de condiciones con otros países
- Otorgan una ventaja competitiva sobre aquellos países que no cuentan con acuerdos comerciales
- Fomentan la creación de empleos
- Genera una mayor integración del país con la economía mundial
- Permite reducir el nivel de riesgo – país y el costo de financiamiento de la actividad privada

La apertura de mercados en el Perú comprende, además, la participación en plataformas y mecanismos de integración económica y comercial. Por ejemplo, la APEC, el CPTPP, Alianza del Pacífico, ALADI o la CAN.

“La Cooperación Económica de Asia y el Pacífico (APEC) es un foro económico regional establecido en 1989 para aprovechar la creciente interdependencia de Asia y el Pacífico. Los 21 miembros de APEC tienen como objetivo crear una mayor prosperidad para los pueblos de la región promoviendo un crecimiento equilibrado, inclusivo, sostenible, innovador y seguro, y acelerando la integración económica regional”. (APEC)

De acuerdo al portal de Cancillería de Colombia, “La Alianza del Pacífico está conformada por Chile, Colombia, México y Perú, y es un mecanismo de

integración económica y comercial, basado en cuatro pilares: libre movilidad de bienes, servicios, capitales y personas y un eje transversal de cooperación”

La participación de las empresas en los mercados internacionales con mayor potencial se ven beneficiadas por la presencia del Perú en estos mercados, a través de oficinas comerciales (OCEX). Según MINCETUR, las OCEX tienen como objetivo:

- Promover la oferta exportable, turística y artesanal peruana
- Trabajar por la apertura y consolidación de mercados, con especial énfasis en la promoción de productos no tradicionales y de servicios
- Conectar a las empresas con potenciales compradores en el extranjero
- Suministrar a las empresas peruanas información comercial de valor sobre el mercado exterior
- Desarrollar estudios de mercados e inteligencia comercial
- Detectar oportunidades comerciales en los mercados exteriores para la oferta peruana
- Identificar fuentes de inversión y tecnología para el desarrollo económico del Perú.

La generación de una cultura exportadora es uno de los pilares del PENX, y consiste en desarrollar competencias y capacidades en las empresas, especialmente en las MYPE, debido a que estas requieren de una mayor preparación para competir en el mercado internacional.

Con este propósito se crean programas de fortalecimiento para las empresas, como la Ruta Exportadora, compuesta por una serie de actividades que se dividen en 4 pasos: la orientación e información para usuarios en general,

capacitaciones para empresas interesadas en exportar, asistencia empresarial para empresas exportadoras y en proceso de exportación, y promoción comercial dirigida a empresas exportadoras (PROMPERÚ)

Otro pilar del PENX es la facilitación del comercio. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la facilitación del comercio consiste en simplificar y armonizar los procedimientos y flujos de información que intervienen en el comercio exterior, orientado principalmente en la reducción de tiempo y costo para una operación más simple y con procesos reducidos. Con ello se logra el fomento de la competitividad internacional tanto de las empresas usuarias como de las empresas facilitadoras y la integración del país en las cadenas de valor.

El Perú es suscriptor del AFC, acuerdo que permitirá disminuir los costos comerciales entre 15.8% y 23.1% en países en desarrollo, además de impulsar las exportaciones y el crecimiento del PBI. Si bien se han implementado ya algunas iniciativas de parte de MINCETUR sobre facilitación del comercio, como programas de operador económico autorizado, y la VUCE, aún no se ha logrado una interconexión eficiente que agilice los trámites de comercio exterior. (Fairlie, 2019).

Los altos costos logísticos y portuarios en el Perú son consecuencia de la mala calidad de las vías, las demoras en el despacho de mercaderías, falta de gestión de la cadena logística de comercio exterior, a ello se suma la desconfianza por poca transparencia en las tarifas portuarias y marítimas, (Banco Mundial, 2016).

De acuerdo a SUNAT, “la VUCE es el medio por el que se permite a los administrados realizar, por medios electrónicos, los trámites requeridos para la obtención de permisos, certificaciones, licencias y demás autorizaciones exigidas para el ingreso, tránsito o salida de mercancías”, el portal añade también que “el objetivo de la VUCE es prescindir de la documentación física y que futuro solo se manejen documentos electrónicos”.

La VUCE proporciona a las MYPE, la facilidad de realizar sus trámites logísticos y aduaneros por medios digitales, y acceder a otros servicios como inteligencia comercial, certificados de origen y facilitaciones en la cadena logística portuaria.

Según MINCETUR, el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) se creó bajo el fondo Mipyme, con el objetivo de impulsar las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como su implantación comercial y aprovechar la red de acuerdos comerciales. Este programa forma parte de las estrategias de facilitación del comercio exterior como instrumento financiero y fondos concursables, y consiste en el cofinanciamiento de operaciones de las empresas en su plan de internacionalización.

Minervini (2018), afirma que muchas veces estos programas de apoyo a la internacionalización, que son recurrentes en toda América Latina, no son tan eficientes o no logran los resultados que se plantean por diferentes motivos. Hay empresas que no se dejan ayudar o si lo hacen demandan que todo debe ser gratis, se resisten a cambiar su modelo de negocio del mercado interno, otro gran problema es la burocratización. Estos programas se deben formar desde cero a las empresas, con mayor razón aquellas que muestran altas

deficiencias en competitividad, los servicios deben ser especializados para empresas con baja competitividad y para empresas que ya se encuentran preparadas para internacionalizarse.

Asimismo, Minervini (2018) menciona algunos consejos para optimizar estos programas de apoyo a las empresas:

- Priorizar por sobre todo la oferta de una propuesta de valor de calidad, en su diseño, innovación y personas.
- No todas las empresas están destinadas a exportar, no resulta bueno llevar a empresas a participar de ferias o ruedas de negocios internacionales, cuando no han demostrado pasar el primer nivel de competitividad en el mercado local
- Incentivar a las empresas a contribuir con el financiamiento de su propio proyecto, como forma de crear compromiso en el mismo. No cubrir el 100% del costo del apoyo.
- Entender que las exportaciones no es una salida a una crisis en el mercado interno, es más bien tomar un nuevo trayecto para el crecimiento de la empresa. Las empresas que más han triunfado en el exterior, son aquellas que ya han adquirido experiencia en negocios internacionales.
- La exportación no se realiza con el propósito de facturar.
- La exportación no es solo aprovechar una oportunidad, no es enviar lo que sobra del mercado interno, muchas empresas solo exportan una vez y no lo vuelven a hacer por estas razones.
- Impulsar la imagen país con productos de calidad, y exportadores competitivos.

- Comprender que para exportar se necesita de un plan a mediano o a largo plazo
- No es recomendable que las empresas hagan un autodiagnóstico, porque ellas no reconocen sus debilidades, pero si sus amenazas. Estos diagnósticos deben ser realizados por un especialista junto con las mismas empresas.
- Deben ser evaluados por especialistas técnicos que conocen como funciona una empresa de ese tipo por dentro.
- Capacitar a las empresas, pero desde la organización de una empresa, recepción de pedidos, etc., no solo en materia de exportaciones, de lo contrario no muestran competitividad con otras empresas.
- Buscar mayor integridad para el trabajo conjunto entre instituciones públicas, privadas y la academia.
- Reformular la estrategia de los consorcios de exportación, estos sirven más como intermediarios de servicios de excelencia que como una alianza para vender juntos. La extrema individualidad de las empresas latinas juega en contra de estos consorcios.
- Invertir y promover en mayor medida la exportación de servicios

1.2.6.3. Desempeño exportador

De acuerdo a un informe de PROMPERÚ (2019), el Perú exportó en 2018 un total de US\$ 47 709 millones (ver Figura 7), teniendo como principal comprador a China, seguido de Estados Unidos e India. Sin embargo, estas exportaciones fueron lideradas por las exportaciones mineras. En cuanto a exportaciones no tradicionales, es decir con valor agregado, estas registraron envíos por US\$ 13 038 millones, con un crecimiento favorable de 12.6% respecto al 2017.

Principalmente, productos pesqueros y Agroalimentos representaron a la oferta exportable peruana en el mundo.



Figura 7. Las exportaciones no tradicionales peruanas han crecido por tres años consecutivos, alcanzando cifras históricas. Tomado de SUNAT, 2019.

Con respecto a los principales mercados de destino, el comercio con Estados Unidos, a 10 años de vigencia el Acuerdo de Promoción Comercial con ese país, se ha visto aumentado en 13,5%. En Asia el incremento se debe a mayores negocios con la India, China y Japón, mientras que el comercio con la Unión Europea creció en 4,9%. Por otro lado, el comercio con la Comunidad Andina de Naciones (CAN) aumentó en 12%, con la APEC subió un 10,8%, y con la Alianza del Pacífico se incrementó en 10,7%, en este último las exportaciones jugaron un papel muy importante, incrementándose en 13,2%. (MINCETUR, 2018).

Las exportaciones en el 2018 han contribuido en un 25% al PBI nacional, impactando de manera positiva en el incremento del empleo y la producción

nacional. Ambas se generan tanto para la propia cadena productiva, como para toda la cadena de valor hacia adelante y hacia atrás. Así, en la industria textil, por ejemplo, un aumento en las exportaciones textiles beneficia a la actividad agrícola con respecto a la extracción de algodón, así como los servicios financieros, comerciales, logísticos, etc. (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN), 2019).

El empleo generado por las exportaciones totales ha crecido a una tasa promedio anual de 6,4%, mientras que el de las exportaciones no tradicionales creció a una tasa de 7% anual, generando cerca de 1,9 millones de empleos. (CIEN, 2019).

Ello significa que la promoción de las exportaciones con alto valor agregado contribuye considerablemente en la promoción del empleo.

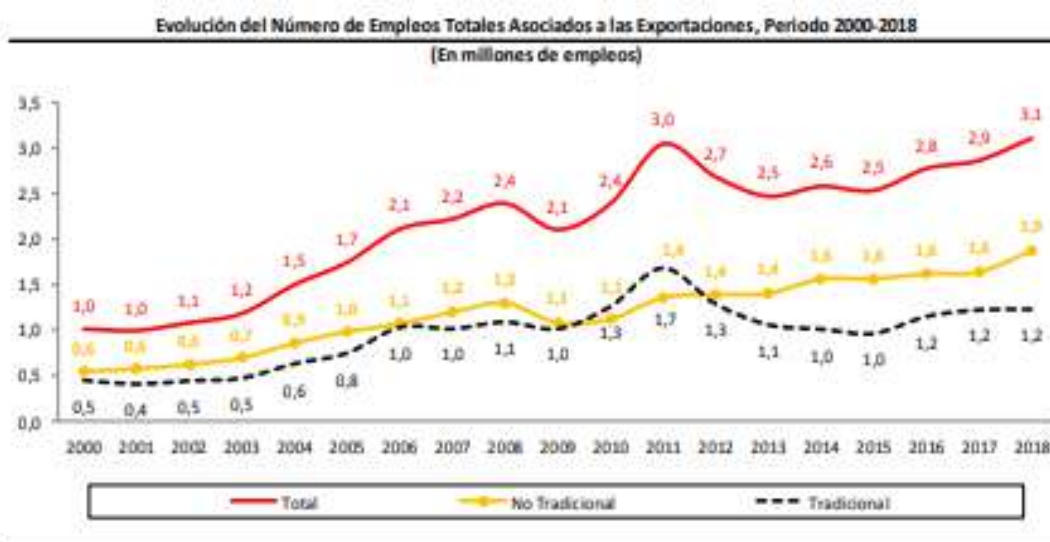


Figura 8. El desempeño de las exportaciones, especialmente de las no tradicionales, favorece a la evolución del empleo formal, que ya alcanza los casi 2 millones de empleo. Tomado de 'Reporte de impacto de las exportaciones en el empleo y PBI' de ADEX, 2019.

Según Palacios (2018), existen casi 6 millones de MYPE en el Perú, 94,1% del total de empresas, y de estas el 99,9% son microempresas. Así mismo, citando

a COMEX, afirma que, de los 5,9 millones de PYME en 2017, únicamente 7,400 son exportadoras.

Las MYPE aportan con un 40% al PBI nacional y con un 80% a la oferta laboral, además de ello son de gran valor por la generación de autoempleo que producen y el fomento del emprendimiento. Su crecimiento se encuentra estancado debido a que se encuentran envueltas en la informalidad y el conformismo, sumado a ello un sistema tributario nacional complicado. (Sánchez, 2014).

Estas empresas tienen la característica de verse estancadas en un tamaño medio o pequeño, en gran razón debido a que poseen un nivel gerencial compuesto por familiares y no necesariamente profesionales. La alta dirección de estas empresas no es alterada debido a que cómo han obtenido buenos resultados estos seguirán así si se siguen manejando de la misma forma, pero ante un mercado tan cambiante las cosas no son así. Para internacionalizar a este tipo de empresas se requiere renovar el directorio familiar con directores externos y con experiencia en procesos de internacionalización, capacitados para hacer crecer el negocio. (Ledgard y Roncal, 2019).

Otro reto de estas empresas para su internacionalización es el desarrollo de su capacidad para adaptarse al mundo digitalizado. Lo primero es comprender realmente qué es lo que le diferencia del resto, para a partir de ello reconocer las herramientas digitales de las cuales pueden sacar provecho. Las pyme necesitan adaptarse al ahora, y renovarse constantemente, estar a la tendencia del mercado con gente idónea para digitalizar la propuesta de valor. (Rodríguez, 2019).

“Muchas empresas no aprovechan las herramientas tecnológicas por desconocimiento, como la nube, la información compartida o la inteligencia artificial, que pueden hacerles las cosas mucho más eficientes y que no necesariamente tienen costos muy altos” (Rodríguez, 2019).

De acuerdo a COMEX (s.f.), el 56,4% de las empresas exportadoras son microempresas, 25,6% son pequeñas y 18% son medianas. El 15% de las MYPE exportadoras enviaron productos del sector textil y confecciones. Estas cayeron 2,2% en el 2017.

De acuerdo al Diario Gestión (2017), más de 5,500 MYPE han logrado exportar mercancía peruana a través de Exporta Fácil, superando los US\$ 22 millones en 10 años. Exportadores de bisutería, joyería, alimentos, juguetes, bolsos de mano, entre otros, han enviado sus productos a mercados como Australia, Inglaterra, Canadá, Estados Unidos y Francia.

Exporta Fácil es una plataforma de exportaciones que permite a las empresas, micro y pequeñas, exportar mercancías en lotes pequeños para acceder a mercados internacionales, a través de SERPOST.

“Son varias las causas que explican la fragilidad de la vida de una mype: La falta de un plan de negocios (propósito y metas) y el capital insuficiente para sobrevivir en el mediano y largo plazo, son algunas de ellas” (Varillas, 2018).

De acuerdo a la Asociación de Exportadores (ADEX) (2018), este tipo de empresa también son no sostenibles porque destinan sus recursos al pago de créditos personales, inexperiencia y endeudamiento, también es importante fortalecer el apoyo de una asociación pública – privada, por ejemplo, la iniciativa de ADEX y MINCETUR de trabajar en conjunto para la implementación del

Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI). ADEX también organiza frecuentemente ruedas de negocios para promover el establecimiento de relaciones comerciales para el encadenamiento productivo de las MYPE con grandes empresas nacionales de todo el Perú.

La suscripción de tratados de libre comercio del Perú con la Unión Europea, China y Estados Unidos, principalmente, han impulsado considerablemente la creación de nuevas empresas exportadoras, en su mayoría mype, además de incrementar la canasta exportadora debido a la desgravación arancelaria, con una participación del 98% de productos con valor agregado. De las empresas nuevas que ingresaron a los Estados Unidos, el 90% fueron mype. (Peñaranda, 2018).

Según The Global Competitiveness Report 2018, Perú tiene una baja capacidad de innovación ya que en el nivel de desarrollo clúster ocupa el puesto 101 de 140 países, en las coninvenciones internacionales ocupa el mismo puesto; y en gastos de investigación y desarrollo está en el puesto 106. (Salazar, 2019).

Al respecto, Dulanto (2019) dice “Si no renovamos nuestra capacidad de innovación es poco probable insertarnos en estas economías”. En el marco de la APEC, el Perú solo represento el 0,3% de las compras de las economías miembros en 2017, además de sus 10 principales productos exportados, solo 1 no se exporta a las demás economías del mundo, esto quiere decir que no hay una estrategia de diversificación de las exportaciones. (Salazar, 2019).

Según Luna (2018), en el Perú existe alrededor de 5, 904,614 MYPE, de estas empresas solo 7,400 son exportadoras, pero el 90% de ellas no logra

mantenerse más de un año en la actividad. La falta de formalización y la burocracia son algunas razones que explican estas cifras negativas, las MYPE no llegan al consumidor porque no tienen un buen canal de comercialización.

“El convertirse en exportadores lo que va a hacer es ampliarles el mercado, lo que nosotros proponemos es que, bajando las barreras y las dificultades para el comercio exterior, utilizando herramientas como el e-commerce, esos mercados se acercan mucho” (Bustamante, 2018).

Según Villena (2018), “hay que tomar en cuenta que los envíos al exterior de las MYPE exportadoras representan solo un 1,8% del total de las exportaciones peruanas”.

Aproximadamente el 75% de las empresas exportadoras son Mipyme, sin embargo, por cada 10 de ellas 5 desaparecen en el primer año, limitando su crecimiento y desarrollo. Las principales barreras para que las Mipyme logren posicionarse en el extranjero son acceso a créditos, intensidad de innovación, capacidades y estructura organizacional. (Navarro, 2019).

1.2.6.4. Industria textil y confecciones

El sector textil y confecciones representa gran relevancia dentro del crecimiento económico del país, debido al encadenamiento productivo con otras industrias, el uso de materias primas de origen nacional, el uso intensivo de mano de obra directa y su proyección exportadora, a pesar de ello no ha mantenido un crecimiento sostenido en el exterior. (PRODUCE, 2017).

Este sector es fuente de cerca de 412 mil puestos de trabajo, aportando el 8,9% a la PEA, la mayor parte de estos puestos de trabajo es proporcionada por las Mipyme. (PRODUCE, 2017)

Mac Kee (2018), comenta que los productos textiles peruanos han sido muy bien reconocidos y valorados en Estados Unidos especialmente, pero aspectos como la subvaluación, competencia desleal, piratería, sobrecostos y otras actividades agroindustriales de la cadena productiva, no han permitido su despunte. Otros factores negativos que menciona son la baja productividad, rigidez laboral y regulatoria, carencia de marcas fuertes.

“Las exportaciones textiles crecieron 10% debido a las mayores exportaciones de productos de lana y pelo fino de alpaca (+20%), t-shirt de punto (+13%) y otras prendas de vestir (+12%). Los principales destinos de los textiles peruanos fueron EE.UU. (49%), Brasil (5%) y China (5%)” (MINCETUR, 2019).

El sector textil y confecciones se viene recuperando por tres años consecutivos, dejando atrás así, el golpe ocasionado por la crisis económica de Venezuela. Estados Unidos, Brasil y Chile son los principales mercados de destino, y la oferta exportable está fuertemente representada por t-shirts de algodón, camisas de algodón, cardigans de algodón e hilados de alpaca. La estrategia de promoción comercial para recuperar los niveles alcanzados años atrás se concentra en segmentar mercados, por lo que se pretende impulsar el posicionamiento del sector en Europa y Estados Unidos, llevando Perú Moda a esos mercados. Lo mismo se hará en Asia, con el fin de explorar el mercado. (Vásquez, 2019).

Los textiles peruanos siguen exportándose principalmente a EE.UU. (49%) (ver Figura 9); sin embargo, los países asiáticos han aumentado su cuota de participación por la mayor demanda de productos de alpaca. El sector ha

superado la caída de la demanda generada por la crisis de Venezuela. (MINCETUR, 2019).

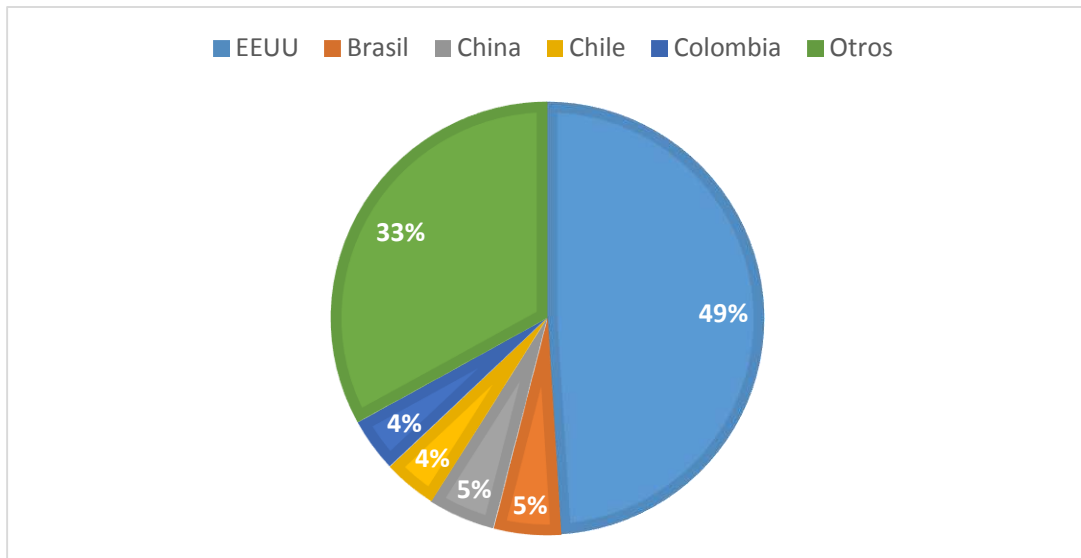


Figura 9. Estados Unidos es el principal mercado de destino para las exportaciones de textiles y prendas de vestir peruanas, principalmente dirigido a países de la región. Tomado de 'Reporte mensual de comercio exterior' de MINCETUR, 2019.

En el sector textil, se presenta también el comportamiento de las empresas de no mantenerse en el mercado internacional por mucho tiempo. “Entre el 2012 y 2016, unas 779 empresas del sector textil confecciones dejaron de exportar o simplemente desaparecieron de forma proporcional a la reducción de los envíos” (Mariátegui, 2017). Y en 2017, de las 1480 MYPE que dejaron de exportar en 2017, el 22,4% pertenece al sector textil. (ADEX, 2018).

Desde el sector público y el privado, se vienen desarrollando esfuerzos por reanimar el sector textil confecciones, mediante estrategias efectivas de mediano y largo plazo. Entre ellas se incluye las plataformas de promoción comercial del sector como Perú Moda, LIF Week y Expotextil Perú, además del

lanzamiento de las marcas sectoriales Perú Textiles y Alpaca del Perú, entre otras actividades comerciales en mercado potenciales. (Saavedra, 2017).

Según un informe de la Cámara de Comercio de Lima (2019), el gran desafío de la exportación no es acceder a los mercados internacionales, sino mantenerse en ellos. Y ese es el gran problema de las empresas en el Perú, pues solo el 14% de exportadoras del rubro textil y confecciones, han logrado mantenerse en el mercado en el periodo de 2014 al 2018.

El informe resalta también que los principales obstáculos para la internacionalización de las MYPE de sector textil y confecciones son la carencia de competitividad en los mercados internacionales, precios de venta altos debido al costo de la mano de obra y bajos costos de producción en Asia. Otros factores influyentes son la competencia de las exportaciones a bajo precio de los mercados centroamericanos, por la cercanía a Estados Unidos. La poca capacidad productiva, y difícil acceso a financiamiento también limitan el desempeño exportador de estas MYPE. (CCL, 2019).

Según un informe del Instituto Nacional de Calidad (INACAL) (2018), la calidad del producto o servicio es el principal factor diferenciador en los mercados internacionales, principalmente, en los productos manufacturados. De las empresas manufactureras, el 14,2% de estas elaboran prendas de vestir, sin embargo, solo el 3% se destina a la exportación. Ante esto se propone establecer el uso obligatorio y como requisito para exportar, de Normas Técnicas que regulan y aseguran la calidad de los productos. El problema es que las MYPE ven el mercado local como prioridad porque son menos exigentes en cuanto a calidad (INACAL, 2018).

“Por ejemplo, en el exterior se exige el grado de inflamabilidad de un polo, el nivel de porcentaje de algodón que se utiliza para la fabricación del mismo y hasta que los bolsillos y las mangas de alguna prenda guarden simetría” (La República, 2018).

Según Mac Kee (2018), “Prendas de vestir y confecciones son sinónimos de calidad peruana en el exterior, de fibras Premium, sea de algodón, alpaca, lanas o de apreciados polos y t-shirts muy cotizados en los mercados internacionales”

“La exportación de prendas de vestir alcanzó US\$ 957 millones, donde destacaron los envíos de t-shirts y camisetas (40,1% de participación), camisas y blusas, suéteres y chalecos, y trajes de sastre”. (Club de Análisis Estratégico de Riesgos (ASER), 2019). (ver Figura 10).

Perú: Exportación de textiles por tipo (Participación)

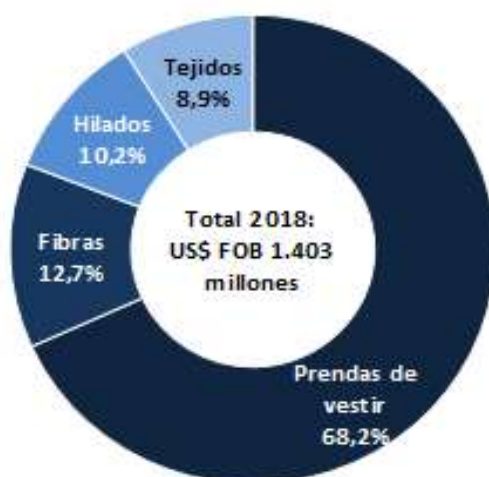


Figura 10. Las exportaciones de prendas de vestir representan el 68.2% de la oferta exportable peruana del sector textil. Tomado de SUNAT (2017).

La categoría prendas de vestir que se compone principalmente de polos, que se ven enfrentados por la competencia china de prendas de bajo costo. Las prendas peruanas que se caracterizan por un precio más alto se vieron afectados por la crisis financiera en Estados Unidos, lo cual afectó considerablemente a las exportaciones peruanas. Además de polos, también se exportan camisas, pantalones y ropa interior (PRODUCE, 2017).

Según PRODUCE (2017), el 96% de empresas de confecciones son microempresas, y el 64% de ellas son microempresas de subsistencia, es decir con alto grado de desaparecer a corto plazo, generando una gran desventaja competitiva en especial a aquellas que se introducen en la exportación. (ver Tabla 3).

Tabla 3
Empresa de la industria de confecciones

Tipo de empresa	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Microempresas de subsistencia	12,607	14,252	15,016	14,910	15,005	14,031	13,791
Microempresas de desarrollo	4,297	4,723	5,068	5,299	6,810	9,690	9,173
Pequeñas	911	838	880	1,021	1,123	1,016	926
Medianas	26	31	21	28	26	22	40
Grandes	84	66	74	81	89	72	70
TOTAL	17,925	19,910	21,059	21,339	23,053	24,831	24,000

Fuente: SUNAT, 2017

De acuerdo a Flores (2019), entre 2014 y 2018, exportaron 3,757 empresas del sector confecciones, sin embargo, el 84% de ellas dejó de exportar de manera regular y el 52% realizó despachos únicamente durante un año, representando solo 3% del total de envíos. Por lo contrario, 508 empresas lograron

mantenerse constantes en sus exportaciones, logrando un valor de US\$ 871 millones en envíos (91% del valor FOB total del sector).

El Centro de Comercio Exterior (2019), define que las MYPE, que representan el 94% de las empresas exportadoras del sector, son las que presentan mayores obstáculos para mantenerse en los mercados internacionales. Debido principalmente a altos costos de producción, alta competencia de manufactura asiática, poca capacidad productiva, precios de venta poco competitiva y facilidad de acceso a crédito. Por otro lado, también afectó el incremento de las exportaciones centroamericanas a Estados Unidos, nuestro principal comprador.

Según PROMPERU (2018), Perú se ha consolidado como uno de los principales proveedores de prendas de vestir al mercado norteamericano. Dentro del top ten destacan productos como suéteres de algodón, pijamas de algodón y blusas y camisas de algodón para mujeres.

Medina (2018) explica, “Para el Perú, las exportaciones de prendas de vestir representan el 68% de los envíos del sector textil en general y explican el 57% del crecimiento del sector por las ventas de t-shirts de algodón (21.5% de aumento) y las camisas de punto de algodón (43.5%)”.

Según Bardales (2018), “El Perú es un país privilegiado por ser fuente de importantes fibras de calidad, como el algodón Pima y la alpaca, que son muy valoradas en la industria textil y de confecciones, sin embargo, este sector tiene una tarea pendiente y es aumentar la competitividad de su producción”.

Para León (2018), se debe trabajar en potenciar la oferta de las confecciones peruanas para el mercado internacional, adoptando la innovación tecnológica y digital para la producción, diseño y estampado, por ejemplo, que es una tendencia en los mercados globales, sin embargo, el Perú aún no ha mostrado esfuerzos suficientes para competir en este aspecto. Por ello es que se debe trabajar en fomentar la inversión en cuanto a desarrollo de tecnologías para el sector, con propósito no solo de mejorar la calidad del producto, sino también para optimizar un mejor proceso logístico.

Según Posada (2018), se ha detectado oportunidades de exportación para prendas de vestir peruanas, en específico, abrigos, chaquetones y similares de lana o pelo fino, hacia mercados como Brasil, Japón y México, con quienes se cuenta con acuerdos comerciales suscritos que favorecen a la reducción de barreras comerciales. Sin embargo, no están siendo aprovechadas, incluso competencia asiática China o Vietnam tienen mayor presencia a pesar de que el Perú tiene una mayor cercanía geográfica favorable con los mercados mencionados.

El sector confecciones en el Perú debe comenzar a adecuarse a la demanda internacional, adoptando innovaciones tecnológicas y acercándose a la revolución industrial 4.0, buscando así diferenciarse en el extranjero competitivamente. Así mismo estas empresas deben involucrarse hacia un perfil de sostenibilidad y basado en materia prima renovable, que es lo hoy en día exige el mercado, mostrando mayor eficiencia en la producción. Otra oportunidad que se debe aprovechar es el comercio electrónico, en donde los clientes buscan servicios y bienes personalizados y automatizados, así como

experiencias de consumo innovadoras y sostenibles en el tiempo. (Chávez, 2019).

“Tal paradigma cambiará el negocio textil y de la moda de hoy, requiriendo nuevas tecnologías para un diseño orientado al consumidor y modelos de negocios que faciliten la interacción profunda con este” (Chávez, 2019).

La industria textil internacional se mantiene creciente y liderada por Estados Unidos, China y Unión Europea. El mercado asiático gana terreno en el mundo con sus productos sintéticos a precios dumping, lo cual amenaza a las exportaciones textiles tradicionales como la peruana. En ese sentido, la oportunidad está en buscar nuevos mercados que demanden productos de calidad, por ejemplo, las prendas a base de alpaca. (CASER, 2019).

1.2.7. Situación actual de Gamarra

1.2.7.1. El mercado de Gamarra

Al año 2016 el Emporio Comercial de Gamarra estaba compuesto por 31,737 establecimientos comerciales que ofrecen bienes y servicios para la industria de la moda, textil y confecciones al mercado nacional, regional e internacional. A través de su historia, Gamarra se fue convirtiendo en un espacio que alberga a emprendedores, en su mayoría provincianos, que buscaban desarrollar sus capacidades de la industria de la moda, viajando incluso a provincias con sus productos en mano para buscar posibles clientes. Gamarra se caracterizaba por ser un mercado no tan exigente en cuanto al diseño y calidad, más bien se centraba en precios y funcionalidad. El rápido crecimiento del Emporio se debe

a sus servicios tercerizados y la informalidad que beneficiaba a un menor costo de producción. (INEI, 2017).

Hoy en día, Gamarra representa el mayor centro comercial de la industria textil de Sudamérica, con aproximadamente más de 20 mil empresas que se ubican en distintas galerías, donde ofrecen sus productos o servicios mediante un contacto directo con sus clientes, mayoristas o minoristas, que recorren los pasillos para hacer sus compras.

La informalidad es un factor característico durante toda la historia de Gamarra, y en los últimos años se ha venido implementando medidas para acabar con ello con el fin de potenciar la competitividad del Emporio, por ello el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo impulsa la formalización laboral de los empresarios, dando a conocer todos los beneficios de ser formal y contribuir con el estado. Gamarra también se está modernizando, un ejemplo de ello es el proyecto de Gamarra Moda Plaza, que será el primer centro comercial en el área, con una propuesta de retail moderno con más de 1500 tiendas. (INEI, 2017).

Según INEI (2017), al 2016 se tenían 27,280 empresas en el Emporio, de ellas el 99,5% eran MYPE y 25,497 eran microempresas (ver Tabla n°4). Así mismo, con respecto a la clasificación por actividad económica, el 42,1% estaba representada por el comercio al por menor, el 21,6% al comercio al por mayor y 18,9% a la industria manufacturera (ver Tabla 5).

Tabla 4
Gamarra: Empresas según segmento empresarial

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

Fuente: INEI, 2017

Tabla 5
Gamarra: Empresas según actividad económica

Actividad económica	Total	%
Comercio al por mayor	5,902	21,6
Comercio al por menor	11,484	42,1
Industrias manufactureras	5,143	18,9
<i>Sub total- Principales actividades</i>	<i>22,529</i>	<i>82,6</i>
Venta y reparación de vehículos	598	2,2
Otras actividades	4,153	15,2
Total	27,280	100

Fuente: INEI, 2017

“Las industrias manufactureras representan el 18,9% (5 mil 143) de empresas en el Emporio Comercial de Gamarra, donde la fabricación de prendas de vestir concentró a 3 mil 171 empresas (61,7%), seguido de la fabricación de productos textiles con 1 mil 427 empresas (27,7%). Estas dos actividades también concentraron el mayor monto de ventas con 1 074 millones de soles juntas; y emplearon a 13 mil 309 trabajadores”. (INEI, 2017). (ver Figura 11).

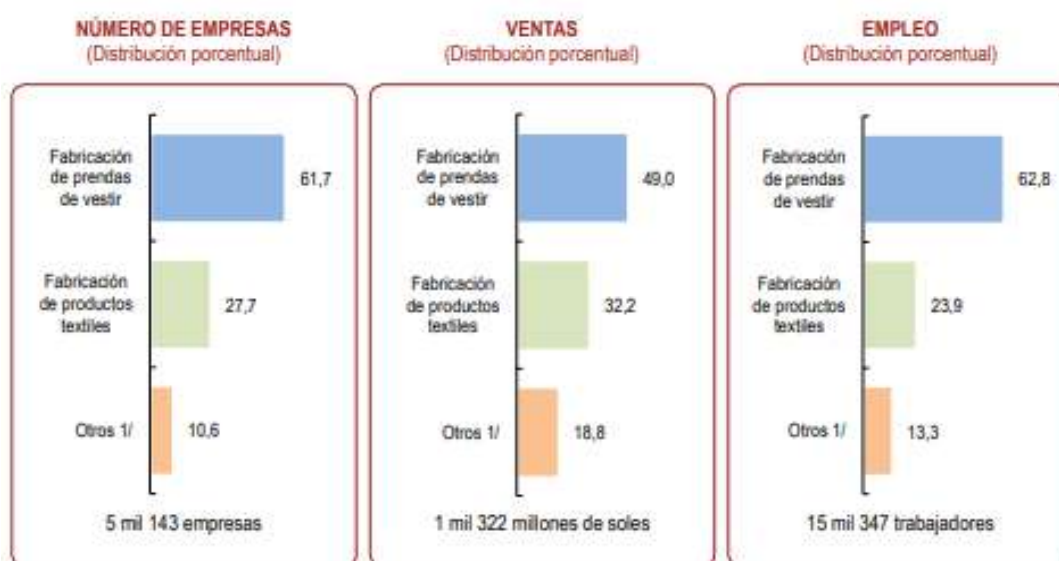


Figura 11. La actividad comercial de Gamarra, está liderada principalmente por las prendas de vestir. Tomado de 'Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra' por INEI, 2017.

Según INEI (2017), en 2016, se han creado 504 empresas, el 75,2% realizan actividades comerciales al por mayor y menor, mientras que el 14,1% realizan actividades manufactureras. Por otro lado, se cerraron 342 empresas, 32,5% mayoristas y 27,8% manufactureras.

Una encuesta a los consumidores finales de Gamarra, hecha por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) (2011) reveló que los motivos principales por los que ellos compran en Gamarra son por los precios bajos (42,9%), por la variedad de modelos (26,1%), la calidad de la materia prima (21,6%) y porque son productos peruanos (4,9%). Además, toman en cuenta, en menor medida, que sea de marca y que esté de moda.

Fasson (2018) menciona algunas sugerencias que las autoridades deberían de atender con mayor urgencia, con propósito de mejorar la cara de Gamarra como una zona comercial de nivel en la región, esto luego de la captura del ex

alcalde de La Victoria, quien lideraba una red criminal que favorecía a la informalidad en Gamarra:

- Fomentar la formalización de las empresas con marcas registradas en INDECOPI
- Mayor fiscalización para erradicar la falsificación y el contrabando
- Mejorar la seguridad ciudadana, señalización y la atención al cliente
- Aplicar medidas antidumping para evitar la subvaluación para proteger a la industria nacional
- Ofrecer beneficios tributarios como la restitución del Impuesto General a la Venta (IGV), cuando los turistas compran producto peruano y se lo llevan al extranjero
- Desarrollar una estrategia de marketing orientado en el aprovechamiento de los beneficios que otorga la marca Perú
- Mejorar la calidad de la materia prima, destacando las más valoradas como el algodón pima o la lana de baby alpaca
- Fomentar estrategias de articulación con gremios empresariales del sector
- Mejorar las condiciones laborales, mediante registro de los trabajadores en planilla y reduciendo la alta rotación de personal
- Buscar la profesionalización de los comerciantes, capacitándose en materia de moda, comercio exterior, diseño, gestión y atención al cliente

1.2.7.2. Exportaciones en Gamarra

Según INEI (2017), de las 27,280 empresas de Gamarra en 2016, solo el 5% desarrollaron alguna actividad relacionada al comercio exterior, ya sea de importación, exportación, o ambas.

Vásquez (2019), informó que, a diciembre del 2018, 15 MYPE de Gamarra realizaron 36 envíos al exterior, a 10 mercados internacionales. El principal mercado de destino de estas exportaciones fue Costa Rica (54,8%), Reino Unido (16,5%), Chile (12,4%), Bolivia (6%), entre otros mercados como Singapur, México, Panamá, Ecuador, Suecia y España. Los principales productos exportados fueron prendas para bebés, pijamas, boxers, polos camiseros, jeans, y otros productos textiles fabricados con insumos nacionales. Estos resultados se los atribuye al trabajo de la Oficina Comercial de Exportación Regional de Gamarra (OCER Gamarra).

“A través de la Red de OCER venimos desarrollando una serie de servicios para las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de facilitar su articulación con el mercado internacional, buscando aprovechar las ventajas que ofrecen los diferentes Acuerdos Comerciales suscritos por el Perú” (Vásquez, 2018).

La OCER Gamarra ha brindado servicios de asesorías y asistencia técnica a las empresas exportadoras y con potencial exportador del sector textil y confecciones. También se trabajó en promover el contacto comercial con clientes potenciales mediante su participación en plataformas comerciales como ferias y ruedas de negocios internacionales.

La lucha contra la informalidad en Gamarra, no solo la favorece en cuanto a una mejor imagen y reordenamiento del Emporio, también por el lado productivo y competitivo orientado al comercio exterior. Esta medida permitirá que las confecciones de prendas de vestir sean impulsadas al comercio exterior

y Gamarra se convierta en una zona de confección masiva tanto para el mercado local como para las exportaciones. (Tello, 2019)

El futuro de Gamarra es prometedor, pero todo depende de que se siga modernizando, esto de la mano de una estrategia profunda de promoción comercial conjunta. Por ejemplo, la construcción de una marca basada en atributos simbólicos para resaltar la identidad de los empresarios pertenecientes a este emporio, más allá de la calidad de los productos ya conocida. Ofrecer una propuesta de valor unificada que vaya más allá del precio y de la calidad de los productos representa una oportunidad para competir tanto en el mercado local como en el internacional. (Benza, 2019).

1.3. Definición de términos básicos

- **Modelo Canvas:** Herramienta de gestión estratégica que permite visualizar los 9 elementos clave de una empresa, relacionándolos e interactuando con ellos para la creación de un modelo de negocio sostenible
- **MYPE:** Micro y Pequeña Empresa constituida con el fin de desarrollar actividades económicas de extracción, transformación, producción, comercialización o prestación de servicios.
- **Gestión:** Administración de tareas y actividades que intervienen en un negocio, de manera estratégica para conseguir objetivos de la organización.
- **Exportación:** Actividad comercial que consiste en el envío de productos y/o servicios de un punto en un país de origen a otro punto en un país de destino.
- **Prendas de vestir:** Productos de primera necesidad confeccionados con materia prima de la industria textil, para ser usado como indumentaria.

- Oferta: Cantidad de bienes o servicios con valor económico que una empresa ofrece al mercado demandante.
- Clientes: Personas que adquieren un bien o servicio de una empresa, a cambio de una retribución económica.
- Infraestructura: Conjunto de elementos indispensables que sirven como base para llevar a cabo las diferentes actividades de una empresa.
- Modelo económico: Relación entre ingresos y egresos que genera una empresa dentro de su modelo de negocio para determinar su rentabilidad.
- Propuesta de valor: Elemento que permite generar una ventaja competitiva para la empresa en su oferta.
- Cadena de valor: Proceso que inicia en la concepción de la materia prima hasta la recepción del producto final a manos del cliente.
- Segmento de mercado: Grupo de clientes al que se dirige la empresa
- Canales: Medio por el cual la empresa interactúa con el cliente.
- Recursos clave: Conjunto de bienes indispensables para la gestión de la empresa
- Actividades clave: Conjunto de actividades indispensables para la gestión de la empresa
- Socios clave: Conjunto de individuos externos que aportan valor a la empresa.
- Fuentes de ingreso: Conjunto de medios por los cuales la empresa obtiene beneficios.
- Estructura de costos: Gestión de los costos en los que incurre la empresa.

CAPÍTULO II: CATEGORÍAS

2.1. CATEGORÍA 1

Categoría: Modelo Canvas

El Modelo Canvas es una herramienta de pensamiento visual estratégico que permite crear, moldear y visualizar modelos de negocios innovadores, mediante un lienzo que integra nueve módulos que representa a los elementos más importantes que intervienen en un modelo de negocio y en la generación de su propuesta de valor. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para la presente investigación la Categoría 1 se estructuró en 4 subcategorías y 12 indicadores (ver Tabla 6).

Tabla 6
Operacionalización de la Categoría 1: Modelo Canvas

Subcategorías		Indicadores
1.1. Oferta		1.1.1. Propuesta de valor
		1.1.2. Cadena de valor
		1.1.3. Encaje producto – mercado
1.2. Clientes		1.2.1. Segmento de clientes
		1.2.2. Canales de distribución
		1.2.3. Canales de información
		1.2.4. Relación con clientes
1.3. Infraestructura		1.3.1. Recursos clave
		1.3.2. Actividades clave
		1.3.3. Socios clave
1.4. Modelo económico		1.4.1. Fuentes de ingreso
		1.4.2. Estructura de costes

Elaboración propia

2.2. CATEGORÍA 2

Categoría: MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra

Micro y pequeñas empresas exportadoras de prendas de vestir que pertenecen al Emporio Comercial Gamarra.

Para la presente investigación, la categoría 2 se estructuró en 2 subcategorías y 6 indicadores. (ver Tabla 7).

Tabla 7:

Operacionalización de la Categoría 2: MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra

Subcategorías	Indicadores
	2.1.1. Exportaciones
	2.1.2. Política comercial exterior en el Perú
2.1. Situación exportadora en el Perú	2.1.3. Desempeño exportador
	2.1.4. Industria textil y confecciones
	2.2.1. El mercado de Gamarra
2.2. Situación actual de Gamarra	2.2.2. Exportaciones de Gamarra

Elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

- **Enfoque**

La presente investigación se realizó mediante un enfoque cualitativo, con el fin de abordar a profundidad las características y problemáticas de las empresas que fueron objeto de estudio, en cada uno de los elementos del Modelo Canvas, así como las condiciones del comercio exterior y del mercado de Gamarra que favorecen a su implementación. El enfoque cualitativo permitió “comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes” (Fernández, Hernández y Baptista, 2010). Esto quiere decir que la investigación facilitó la interpretación amplia de los conceptos obtenidos a través de la recolección de información directamente de las empresas (entrevistas).

- **Diseño**

En la presente investigación se implementó el diseño observacional, ya que el propósito de la misma es observar mediante contacto directo, las características, comportamientos y gestión de las MYPE textiles de Gamarra en sus procesos de exportación, para proponer el Modelo Canvas como herramienta de gestión, sin manipular sus procesos o llevar a cabo su implementación en algún periodo de tiempo específico, no obstante, pudiendo utilizarse los registros de información de la presente investigación en un análisis posterior. (Salinas, 2010).

- **Tipo**

La investigación es de tipo básica orientada, porque parte de investigaciones anteriores con respecto al Modelo Canvas y a la problemática de las MYPE de

Gamarra de no contar con modelos de gestión sostenibles aplicados al mercado internacional. Sin embargo, no se aplica el Modelo Canvas ni se mide su impacto en el desempeño exportador de las MYPE, pero se proporciona este modelo como una herramienta de solución para ser aplicada posteriormente, contribuyendo así a la solución del problema. (Salinas, 2010).

- **Alcance**

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, porque pretende describir las características, perfiles y contexto de las MYPE exportadoras textiles de Gamarra, y a partir de ello proponer el Modelo Canvas como una herramienta de gestión viable para la exportación de estas empresas. El alcance descriptivo otorga valor a la investigación ya que muestra con precisión y profundidad el comportamiento de la unidad de análisis (MYPE), y da pie a continuar con la aplicación del Modelo Canvas en un estudio posterior. (Fernández, Hernández y Baptista, 2010).

3.2. Diseño muestral

a) Población

La población objeto de estudio para la presente investigación son las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra. Se toma como referencia los datos proporcionados por MINCETUR (2018), que sostiene que 15 MYPE de Gamarra lograron exportar en ese año a un total de 10 mercados extranjeros. Se complementó la información con la Base de Datos proporcionada por PROMPERÚ. (ver Anexo 7). Asimismo, se establecieron criterios de inclusión y exclusión para determinar las empresas que forman parte de esta población (ver Tabla 8), sustentando dichos criterios a través de

una encuesta aplicada a las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra de recopilación de datos (ver Anexo 9).

Tabla 8:
Criterios de inclusión y exclusión para la Población

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Micro y pequeñas empresas	Empresas grandes y medianas
Pertencientes al sector confecciones	Que no pertenezcan al sector confecciones
Cuyo producto final son prendas de vestir	Cuyo producto final sea accesorio, telas, fibras textiles, o similares
Que tengan un puesto de venta en el Emporio Comercial Gamarra	Que no tengan puesto de venta en el Emporio Comercial Gamarra
Que sean considerados empresas formales	Que sean empresas informales
Que hayan exportado por lo menos en uno de los últimos tres años	Que no hayan efectuado ninguna exportación durante los últimos tres años

Elaboración propia

b) Muestra

Se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico intencional, debido a que las empresas que conformaron la muestra fueron seleccionadas por condiciones de disponibilidad, conocimientos, alcance y representatividad. Por referencia del grupo de expertos se tomó como muestra a 5 MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, que en conjunto contribuyen con más del 50% del valor exportado en el año 2018. (ver Anexo 7). De igual manera, se consideró que la recolección de información llegó al punto de saturación luego de la quinta empresa entrevistada, esto quiere decir que la información obtenida comenzó a ser redundante, y es aplicable al resto de la población. (Vara, 2012).

3.3. Técnicas de recolección de datos

a) Técnicas de recolección de datos:

Para la recolección de datos se realizó entrevistas a profundidad a un representante de cada una de las empresas que conforman la muestra, que en su mayoría fueron gerentes generales o propietarios.

Asimismo, con el fin de complementar y fortalecer la información proporcionada por la muestra, se hizo consulta a expertos, quienes, además, dieron respuesta a los problemas específicos 5 y 6 de la presente investigación. Este grupo de expertos fue seleccionado por su alta profundidad en el tema y experiencia en la internacionalización de empresas, se entrevistó a 3 expertos en materia de exportaciones, internacionalización del sector textil confecciones y del mercado de Gamarra. Para la selección de los tres expertos consultados, se tomaron en cuenta también ciertos criterios de inclusión y exclusión (ver Tabla 9), esta información fue validada por medio de una encuesta como instrumento de recopilación de datos (ver Anexo 10), cuyas respuestas con presentadas en la tabla 10.

Tabla N°9:

Criterios de inclusión y exclusión para seleccionar a expertos consultados

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Profesionales con una experiencia mayor a 5 años en el tema de su especialidad	Profesionales con una experiencia menor a 5 años en el tema de su especialidad
Que dentro de sus funciones laborales promuevan la internacionalización de micro y pequeñas empresas	Que dentro de sus funciones laborales promuevan la internacionalización de micro y pequeñas empresas
Que tengan conocimientos acerca de las funcionalidades del Modelo Canvas	Que no tengan conocimientos acerca de las funcionalidades del Modelo Canvas

Elaboración propia

Así, los expertos que participaron de la investigación son expuestos en la tabla 10

Tabla 10
Grupo de expertos entrevistados

Campo	Experto	Grado de instrucción	Trayectoria	Impulso a la internacionalización MYPE	Conoce el Modelo Canvas
Exportaciones	Presidente Ejecutivo - PROMPERÚ	MBA	10 años a más	Alto	Si
Industria textil y confecciones	Coordinador del Dpto. de Industria de la Vestimenta y Decoración - PROMPERÚ	Superior	10 años a más	Alto	Si
Gamarra	Coordinador de la Oficina Comercial de Exportación Regional (OCER) - Gamarra	Ing. Industrial	10 años a más	Alto	Si

Elaboración propia

Cabe mencionar que también se recolectó datos de una revisión documentaria, que corresponde a la Norma Técnica Peruana 933.961:2017 “Gestión Integral de la MIPYME. Modelo de Gestión para micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). 2da edición”. (ver Anexo 6)

b) Instrumentos de recolección de datos:

Se utilizó una guía de entrevista estructurada, aplicada a cada una de las MYPE exportadoras de Gamarra que conformaron la muestra. Esta guía fue elaborada con 29 preguntas, en base a los indicadores determinados en la operacionalización de la categoría 1, para dar respuesta a los problemas específicos 1, 2, 3 y 4. (ver Anexo 3).

De igual manera, se desarrolló una guía de entrevista estructurada aplicada al grupo de expertos, conformada por 10 preguntas al Presidente Ejecutivo de PROMPERÚ, 4 preguntas dirigidas al Coordinador del Departamento de Industria de la Vestimenta y Decoración de PROMPERÚ, y 7 preguntas

dirigidas al Coordinador de la Oficina Comercial de Exportación Regional Gamarra. (ver anexo 4)

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

La información obtenida por parte de la muestra fue procesada por medio de una tabla de origen correspondiente a la Categoría 1 (ver Anexo 8), esta tabla permitió sintetizar la información en una tabla resumen (ver Tabla 12). La información obtenida por medio de las entrevistas al grupo de expertos se organizó en una tabla origen correspondiente a la Categoría 2. (ver Tabla 13). La información obtenida por medio de la revisión documentaria fue organizada desde el punto de vista de las 4 áreas que conforman el Modelo Canvas, que a su vez representan a las Subcategorías oferta, cliente, infraestructura y modelo económico. (ver Tabla 14). Posteriormente se elaboró la metodología de triangulación de datos, que considera la información obtenida por medio de la muestra, el grupo de expertos y la revisión documentaria. (ver Tabla 15).

Por su parte, el procesamiento de la información que corresponde a la Categoría 2 tomó como insumo, únicamente la información obtenida por medio de las entrevistas al grupo de expertos. Para ello se elaboró una tabla resumen para la Categoría 2 (ver Tabla 16).

A partir de ello se presentaron los resultados para cada uno de los objetivos específicos y el objetivo general, a través de herramientas visuales, matriz FODA y el lienzo del Modelo Canvas. (ver gráficos 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12). Finalmente se contrastó los resultados de la investigación con el marco teórico para dar respuesta al problema general.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Descripción de la muestra

La muestra de la presente investigación está conformada por 5 MYPE exportadoras del Emporio Comercial Gamarra, y fue obtenida de manera intencional. Estas empresas registran operaciones de exportación durante los últimos tres años, cumplen condiciones de pequeñas y micro empresas, y contribuyen con más del 50% de las exportaciones de MYPE de Gamarra en el 2018.

Para llevar a cabo la investigación, se contactó a un representante de cada empresa, vía llamada telefónica, y se procedió a convocar a una cita para llevar a cabo la entrevista. En general, no hubo complicaciones para concretar las citas, salvo algunos retrasos y cancelaciones de empresas que finalmente no participaron de la investigación. Las empresas que formaron parte de la muestra para la presente investigación fueron 5 MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, las cuales cumplen con los criterios de inclusión y exclusión (ver tabla 11).

Tabla 11
Marco muestral

MYPE EXPORTADORAS DE GAMARRA	CORPORACIÓN STEALTH	PERUVIAN CLOTHES & STYLES	MARTINA MODA INFANTIL	DETECO H&E	DAJI COTTON
Años de creación	Entre 1 y 5	De 10 a más	Entre 1 y 5	Entre 6 y 10	Entre 1 y 5
Tipo de empresa	Micro empresa	Micro empresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa
Rubro	Confecciones	Confecciones	Confecciones	Confecciones	Confecciones
Cantidad de personal	Entre 6 y 10	Entre 1 y 5	Entre 6 y 10	Entre 1 y 5	Entre 6 y 10
Experiencia en exportación	Si	Si	Si	Si	Si
Exportaciones en 2019	Si	Si	Si	Si	Si
Primera exportación (años)	Entre 1 y 5	Entre 1 y 5	Entre 1 y 5	Entre 1 y 5	Entre 1 y 5
Conoce el Modelo Canvas	Si	En cierta medida	En cierta medida	En cierta medida	En cierta medida
Visión exportadora	Si	Si	Si	Si	Si

Elaboración propia

4.1.2. Análisis exploratorio

La recolección de información se desarrolló por medio de entrevistas a profundidad a las 5 MYPE exportadoras de Gamarra y a un grupo de 3 expertos consultados. Para ello se utilizó una guía de entrevista estructurada, con preguntas que responden a los indicadores, subcategorías y categorías descritas anteriormente. (ver Anexo 3 y 4).

Para analizar la información obtenida mediante las entrevistas a las MYPE exportadoras de Gamarra, estas fueron transcritas y procesadas en la tabla de origen (ver Anexo 8) y posteriormente en la tabla resumen (ver Tabla 12).

Tabla 12
 Tabla Resumen Categoría 1: Modelo Canvas

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM	RESUMEN/ ITEM	RESUMEN/ INDICADOR	RESUMEN/ SUBCATEGORÍA
Modelo Canvas	1.1. Oferta	1.1.1. Propuesta de valor	¿Reconoce usted qué es una propuesta de valor?	Prendas de algodón pima, con diseños innovadores, de acuerdo a las exigencias del cliente	Diferenciación en base a la materia prima de calidad, con algodón pima netamente peruano, diseños y acabados innovadores, ofreciendo variedad y flexibilidad para atender la diversidad de pedidos exquisitos que demanda el mercado.	Prendas de vestir con algodón pima Innovación en acabados y diseños Orientación y experiencia del cliente Propuesta con trato diferencial Calidad de servicio Flexibilidad para adecuar oferta a los pedidos del cliente Conceptualización del producto Búsqueda de la satisfacción del cliente Apertura a oportunidades como la cadena global de valor Encaje producto - mercado por la confiabilidad del algodón peruano No se usa inteligencia de negocios
			¿Sus productos satisfacen alguna necesidad no satisfecha en un mercado o nicho de mercado determinado? ¿Cubre las expectativas del mercado?	Satisfacción del mercado que busca producto hecho a base de algodón peruano		
			¿Conoce usted el Modelo Canvas?	Se tiene conocimiento nulo del CANVAS, pero se identifica que es una herramienta que fomenta la organización de los procesos de la empresa		
		1.1.2. Cadena de valor	¿Conoce usted qué es una cadena de valor?	Cadena de valor larga, pero se interviene mayormente en la confección y desarrollo del producto, finalmente la comercialización	Participación en la cadena productiva, mediante la confección, diseño y conceptualización del producto, para lograr satisfacer las necesidades y requerimientos del mercado. En este caso la cadena global de valor permanece como una oportunidad que se puede evaluar.	
			¿Reconoce usted en qué consiste una cadena global de valor?	No se conoce el término, pero están abiertos a escuchar los beneficios de este, analizando el coste beneficio.		

1.2. Clientes

1.1.3. Encaje producto - mercado

¿Qué impresión cree usted que generó su producto en el mercado extranjero, la primera vez que exportó?

Buena aceptación del producto desde la primera exportación, gracias al contacto a través de las ruedas de negocio en donde los clientes pueden conocer el producto. Generalmente el mercado es el latinoamericano.

Buena aceptación del producto por la confiabilidad que otorga el algodón pima peruano para el mercado internacional. El contacto se da por medios digitales, por medio de la información que proporciona las OCEX y en plataformas comerciales de manera directa.

¿Cómo detecta una oportunidad de negocio en un mercado extranjero y cómo aprovecha esta oportunidad?

No se usa la inteligencia comercial correctamente, prefieren el contacto directo mediante las plataformas comerciales y por medios digitales

¿Ha utilizado alguna herramienta o técnica de promoción comercial para conectar con un mercado extranjero?

Participación en Perú Moda y misiones comerciales en países de la región.

1.2.1. Segmentación de mercados

¿Reconoce usted su nicho de mercado en el extranjero?

Un segmento de empresas que buscan pedidos pequeños, que recién comienzan un negocio. Hay otro segmento más exigente conformado por boutiques

Segmento no definido, exportaciones por pedido de empresas extranjeras de similares características. Otro segmento son las tiendas por departamento y boutiques. Abarca el mercado latinoamericano: Chile, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, Argentina, y en menor medida a Estados Unidos.

Variedad de segmentos Exportaciones por pedido Segmento de empresas nuevas Segmento de empresas pequeñas con similares características a las MYPE Segmento de cadena de tiendas y boutiques Mercado latinoamericano y en poca medida al americano Canal directo Canal indirecto, embaladoras

1.2.2.

¿Qué canales de distribución utiliza o ha utilizado en su exportación?

De manera directa. De manera indirecta por medio de embaladoras

Se utiliza canal directo pues va destinado a empresas del mismo tamaño y el mercado es

No se ha implementado aun comercio electrónico Servicio postventa Marketing directo

Canales de distribución

¿Utiliza o ha utilizado el comercio electrónico para la venta de sus productos?	No usan comercio electrónico, pero si consideran implementarlo por la demanda de ese canal. Hay presencia digital pero no venta online	cercano, también por un tema de control y costo es más demandado. El canal indirecto se hace por medio de embaladoras. El comercio electrónico es un tema bastante pendiente. El servicio termina luego de la postventa.	Promoción comercial en ferias, ruedas de negocios y misiones comerciales Presencia digital, redes sociales Valorización alta del cliente Email marketing para mantener contacto y contactar nuevas empresas Fidelización mediante envío de muestras Valoración de la marca Relaciones largas de trato directo Generación de confianza como base de la relación Comunicación constante y atención al cliente
¿Ofrece servicio postventa en sus exportaciones o en el mercado local?	Si hay servicio post venta orientado solucionar algún problema del que haya sucedido luego de la entrega de la mercadería.		
¿Qué estrategias de marketing ha utilizado para dar a conocer sus productos al mercado extranjero?	Por medio de página web, email marketing, redes sociales, promoción comercial y marketing directo. Hay concientización de la importancia de la marca pero no se usa para el mercado extranjero.	Se utilizan estrategias de marketing directo porque les gusta tener un contacto directo con los clientes, ya sea a través de misiones comerciales, ruedas de negocios, ferias comerciales. Hay presencia digital en redes sociales, página web y por email marketing pero no hay estrategia de contenido ni comercio electrónico	

1.2.3. Canales de información

¿De qué manera mantiene comunicación con sus clientes? ¿Hace uso de la retroalimentación (feedback) para generar información de valor?

Por WhatsApp y correo electrónico, sirve para generar un feedback tanto para la empresa como para los clientes

1.2.4. Relación con los clientes

¿Cómo se relaciona con sus clientes, qué servicio adicional les ofrece?

Generar confianza desde un inicio para tratar de establecer relaciones duraderas, y mantener la comunicación constante

Se valora mucho al cliente y el logro de su satisfacción plena, hay una búsqueda de relaciones largas por

1.3. Infraestructura

1.3.1. Recursos clave

¿Qué estrategias establece para conseguir, mantener y para atraer más clientes?

Aplicar estrategias de marketing, dando a conocer tanto el producto como a la empresa, generando confianza y cumpliendo con los tratos, mostrar preocupación por el cliente.

medio de un contacto directo, vía correo electrónico. Se envían muestras y hay conciencia de la importancia de la marca y la imagen de la empresa como medio para generar confianza en los clientes. No hay estrategias definidas de fidelización, toda decisión se da en el momento de acuerdo a cada caso.

¿Qué instrumentos y medios de financiamiento ha utilizado para realizar sus exportaciones?
¿Considera que es accesible obtener estos?

Por préstamo bancario pero los intereses son muy elevados, hay mucho temor, así como desconocimiento de los instrumentos de financiamiento a la exportación. Tampoco se conoce de los servicios del estado en este aspecto. Las cajas de ahorro son una buena opción.

Los recursos financieros son obtenidos por medio de crédito bancario, por costumbre, porque son los más conocidos y siempre se ha trabajado con ellos, pero no están informados sobre otras modalidades de financiamiento y los programas que ofrece el estado. La marca es un recurso muy apreciado para ellos porque significa el fruto de su negocio, un negocio que nació de manera empírica, por supervivencia o que fue heredado por una generación anterior. El recurso humano también es valorado, destacable que tengan mucha

Créditos bancarios con intereses altos
Trabajo con cajas municipales
Promoción de programas y fondos de financiamiento que ofrece el estado
Financiamiento y seguro a la exportación
La marca es recurso más apreciado
Identidad de marca
Internacionalización de la marca
Recursos humanos capacitados pero no de la manera correcta
Fortalecer capacidades de gestión y organización
Generación de capacidades a los recursos humanos
Empresa familiar
Gestión de talento humano
Escasez de transformación

¿Cuenta con una marca está registrada?

Cuentan con marca propia, y tienen una identidad fuerte de ella pero en el mercado local
Se capacitan constantemente cada vez que tienen tiempo, a través de los talleres de PROMPERÚ, también motivan a su personal a capacitarse.

¿El personal de la empresa (incluido usted) se capacita constantemente en las tareas que desempeñan?

1.3.2. Actividades clave

¿De qué manera aprovecha la tecnología para la gestión de su negocio y en qué procesos o actividades la utiliza?

Uso de software pequeños para el tema de diseño y gestión de inventarios.

disposición para mantenerse capacitados, pero no lo hacen del todo bien, no siguen los procesos, solo los talleres que les parece atractivos. Un saldo pendiente es la transformación digital.

digital
Amplia tercerización de procesos
Cadena vertical integrada por procesos
Control de calidad en cada proceso
Revisión prenda por prenda
Empresas prestadoras de servicios, actores de la cadena
Actores importantes: OCEX Gamarra y PROMPERÚ
Los proveedores son el gran socio

¿Desarrolla su empresa todas sus actividades o terceriza?

Mucha tercerización debido a que consiste en una cadena larga, se contrata servicio de tejido, diseño, lavado, estampado. El desarrollo de producto y confección la hacen ellos mismos normalmente por no perder el control de lo que quieren lograr sacar, exactamente como lo pidió el cliente.

Hay mucha tercerización por pertenecer a una cadena productiva muy grande, se trata de no perder mucho el contacto con todo el proceso para asegurarse que todo salga como lo ha pedido el cliente. Tercerizar procesos como la confección sería perder valor estratégico. En cada proceso se aplica un control de calidad a criterio prenda por prenda para evitar que salga del taller con errores.

¿Cuenta con algún proceso de control de calidad en sus productos y procesos?

El control de calidad es de prenda por prenda y en cada proceso, una prenda mala no sale del taller, tiene que ser reparada, este trabajo es más complicado cuando se terceriza los talleres. Ellos mismos se encargan de verificar la calidad

1.3.4. Socios clave

¿A quiénes considera como sus socios clave, cómo se relaciona con ellos y qué valor le aportan a su empresa?

Le dan gran valor a los proveedores pues sin una buena materia prima, el producto final no sería de calidad, esa es una cadena vertical larga en la que intervienen muchos actores. Las empresas prestadoras de servicios Outsourcing son parte del equipo. Se considera mucho el apoyo de la OCER Gamarra y PROMPERÚ como socios clave

Los socios clave son los proveedores de materia prima, empresas prestadoras de servicio y el apoyo de PROMPERÚ y la OCER Gamarra. Hacer alianzas estratégicas con otras empresas es algo que les gustaría analizar pero detalladamente, solo si es con el fin de crecer y que haya un beneficio adicional, superior al costo de oportunidad.

¿Ha formado algún tipo de alianza estratégica con otra empresa, instituciones o asociaciones para exportar?

No, ha habido propuestas y acercamientos, pero no se animan por desconfianza, desconocimiento y temor al costo beneficio. Pero están dispuestos a analizarlo porque desean crecer.

1.4.1. Fuentes de ingresos

¿De qué manera fija el precio de venta para exportar sus productos y qué factores toma en cuenta?

Se toma en cuenta los costos fijos, variables, materia prima, costos logísticos y el margen de ganancia. Tratan de conocer cuánto está dispuesto a pagar el cliente.

El precio es acorde al mercado, tratan de conocer cuál es el precio de venta que paga el cliente normalmente, de manera directa contactándolo a él o mediante visitas a ese mercado. Se toma en cuenta todos los costos y se añade el margen de ganancia de acuerdo al trabajo que se está haciendo.

Control del flujo de caja mediante Excel
Precio de venta acorde al mercado
El precio es negociable a partir de la disponibilidad de pago del cliente
El precio incluye costos y un margen de ganancia
El precio varía según condiciones y características del pedido
Se estudia el precio del mercado

¿El precio está de acuerdo al precio del mercado internacional?
¿Varía para cada segmento de clientes o cada mercado?

Precios competitivos con los que se ofrecen en el mercado, varía de acuerdo a los pedidos y en qué condiciones lo desea el cliente. El precio no puede bajar mucho.

1.4.3. Estructura de costes

¿Cuáles son sus actividades y recursos más costosos, y de cuáles cree usted que podría prescindir?

¿Cuenta con alguna herramienta o método para controlar de manera estructurada todos los costos, gastos e ingresos?

Lo más costoso es la confección y el diseño, los costos logísticos son altos también cuando se quiere exportar volúmenes grandes. El proceso productivo se vuelve costoso cuando una prenda requiere mucho tiempo por las horas hombre.

El control es únicamente por medio de tablas de Excel

La confección y el diseño es lo más costoso, dependiendo de las características de la prenda que se va a enviar, el costo productivo y logístico también es caro. El control del estado financiero es elaborado por ellos mismo a través de tablas de Excel

Costos logísticos altos
Proceso productivo, confección y diseño son las actividades más costosas
No reconocen recursos costosos
Ahorro en costos de alquiler de taller o planta

Elaboración propia

La tabla anterior permitió desglosar una interpretación de las entrevistas realizadas a las MYPE exportadoras del Emporio Comercial Gamarra, por cada subcategoría de la Categoría 1, que responde a los problemas específicos 1, 2, 3 y 4. La tabla se obtuvo luego de organizar en cuadro de doble entrada, las entrevistas de cada una de las empresas. (ver Anexo 8).

Con respecto a la oferta (Subcategoría 1.1.), se analizaron los indicadores: propuesta de valor, cadena de valor y encaje producto – mercado. La MYPE entrevistadas muestran coincidencias en cuanto a la propuesta de materia prima nacional de calidad, básicamente algodón, la innovación y meticulosidad por complacer las exigencias de los clientes al detalle, la flexibilidad para atender pedidos, conceptualización del producto, y la falta de conocimiento acerca de cadenas globales de valor y menor uso de la inteligencia de negocios para ingresar a mercados.

En cuanto a los clientes (Subcategoría 1.2.), se analizaron los indicadores segmentación de mercados, canales de distribución, canales de información y relación con los clientes. Las MYPE entrevistadas muestran similitudes en cuanto a la variedad de segmentos, relacionamiento con empresas de similar tamaño, mercados de destino de la región, uso del canal directo, el servicio postventa, presencia digital, aunque aún no desarrollan comercio electrónico, participación en plataformas de promoción, relación directa y larga con el cliente.

En tanto, su infraestructura (Subcategoría 1.3.) se caracteriza por el valor del capital humano y de la marca, la tercerización de procesos complejos y costosos (diseño, estampado, etc.), el financiamiento bancario como el más reconocido, cuidado del control de calidad, el reconocimiento de proveedores, e instituciones como OCER

Gamarra y PROMPERÚ como socios clave. Un recurso importante es el negocio familiar que representan. De otra forma, no existe transformación digital y conocimiento de otras formas de financiamiento.

Por último, con respecto al modelo económico (Subcategoría 1.4.), las MYPE entrevistadas elaboran su precio de venta en base a sus costos y el precio del mercado, es un precio negociable y varía según condiciones del pedido. Las empresas reconocen a sus procesos de diseño y confecciones como los más costosos, además de costo logístico. Sus flujos de caja y estados financieros los gestionan únicamente por medio de tablas Excel.

Tabla 13

Tabla de origen Categoría 2: MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM	RESPUESTA	RESUMEN/ INDICADOR	RESUMEN/ SUBCATEGORÍA
Mype exportadoras de prendas de vestir de Gamarra	2.1. Situación actual exportadora del Perú	2.1.1. Exportaciones	¿Qué tan importante son las exportaciones para el desarrollo y crecimiento de las empresas?	Es importante para diversificar riesgos por la competencia, para aprovechar oportunidades de negocio en el exterior para la oferta que desarrolla, para mejorar procesos productivos, desarrollar competitividad de sus productos y generar cultura exportadora	Las MYPE que desean llevar su negocio a los mercados internacionales tiene que tener capacidad de gestión y una actitud positiva y empática para enfrentar nuevos mercados, con una oferta exportable adecuada, un plan de internacionalización sostenible y un modelo de negocio con capacidad para adaptarse a las exigencias de cada mercado, de esta manera se proyecta a desarrollar su competitividad para aprovechar efectivamente las oportunidades de negocio que los diferentes mercados ofrecen.	Plan de internacionalización y modelo de negocio sostenible enfocado en las tendencias del mercado Desarrollar capacidades de gestión, negociación y empatía para internacionalizarse Favorece a la competitividad de la empresa y abre oportunidades de negocio PENX: marco de referencia Programas de financiamiento, asistencia técnica, inteligencia de negocios y promoción comercial MYPE representan solo el 2% del valor exportado Modelo Canvas ayuda a replantear el modelo de negocio, ideando una propuesta de valor para el cliente Mortandad de las MYPE, no logran mantenerse en el mercado internacional Buscar nuevos mercados además de Latinoamérica El sector confecciones exige nuevas tendencias: comercio justo, moda circular, moda
			¿Qué capacidades y competencias debe tener una empresa para comenzar a exportar y mantenerse en el mercado extranjero?	Actitud para incursionar en el mercado internacional, capacidad de gestión de internacionalización y tener empatía con las diferentes culturas del mundo		
			¿Qué tan importante es que las empresas cuenten con un modelo de negocio orientado a la exportación? ¿Se puede aplicar un mismo modelo tanto para el mercado local como para el internacional?	Un modelo de negocio permitirá desarrollar un plan sostenible de internacionalización. El modelo de negocio va a variar respecto al mercado local de acuerdo a los requerimientos del mercado objetivo		

2.1.2. Política comercial exterior en el Perú

¿En qué consiste el PENX y en qué medida se ha considerado a las MYPE dentro del plan?	Representa un marco de referencia para el desarrollo de programas, proyectos y actividades aplicables en el camino a la internacionalización	El PENX es el marco de referencia sobre el cual deben actuar todas las instituciones relacionadas al sector exportaciones. Bajo este plan, el estado fomenta la participación de las MYPE en los programas de financiamiento, asistencia técnica, inteligencia de negocios y promoción comercial, mediante estos se busca la internacionalización y consolidación de las MYPE en los mercados internacionales, ya que solo representan el 2% del valor exportado. El potencial de Gamarra es enorme, pero necesita trabajar en el desarrollo de sus capacidades de la mano de las autoridades locales y asociaciones gremiales. El Modelo Canvas representa una herramienta potente para conocer al cliente, y replantear su modelo de negocio para generar una propuesta de valor que	sostenible, hilados inteligentes Marcas sectoriales e imagen país Reconocimiento mundial de la calidad del algodón pima Integración vertical de la cadena productiva Capacidad productiva y creatividad Competencia desleal Modelo Canvas: pensamiento estratégico para nuevas generaciones
¿Qué oportunidad significa la amplia red de acuerdos comerciales para las MYPE? ¿Se están aprovechando al 100%?	Se tienen cerca de 20 acuerdos comerciales con 55 países, que representan una oportunidad de negocio. El 98% de las empresas exportadoras son Mipyme pero representan solo el 2% del valor exportado, por lo que se tiene que trabajar mucho en la tarea de buscar mercados y posicionarse		
¿Qué actividades viene desarrollando el estado en favor de la consolidación de las MYPE en los mercados internacionales?	Por el lado de MINCETUR, los programas de financiamiento PAI, SEPYMEX. Por el lado de PRODUCE, los temas de innovación y emprendimiento. Y por el lado de PROMPERÚ, asistencia técnica, inteligencia de negocios y promoción comercial		
¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas para una mejor gestión de las MYPE con miras a su internacionalización? ¿Se promueve su uso?	Este modelo permite a las empresas conocer bien a su cliente y ajustar su propuesta a esas necesidades insatisfechas con estrategias innovadoras, lo cual es relevante para la internacionalización.		

2.1.3. Desempeño exportador

¿Qué perspectivas de potencial exportador tiene sobre Gamarra para impulsar las exportaciones del sector textil y confecciones?	El potencial es enorme, se tiene que trabajar en la identificación de oportunidades que ofrece el mercado internacional. Fomentar su participación en los programas que ofrece el estado, es un trabajo de sus asociaciones gremiales y autoridades locales. Hay una evolución, pero también una mortandad, de dos MYPE exportadoras, a cuatro años solo permanecen 500. Hay un trabajo que hacer en el fortalecimiento de capacidades. Han abarcado en su mayoría el mercado latinoamericano, pero hay que explorar el norteamericano, así como Asia y Europa, vía comercio electrónico.	encaje con lo que el cliente requiere.
¿Cómo le ha ido a las MYPE en sus exportaciones en los últimos años? ¿Han logrado posicionarse en algunos mercados?		Las MYPE registran una ligera mortandad en sus exportaciones, pues solo 50% de empresas que salen se mantienen afuera, pues no logran posicionarse. El mercado latinoamericano recibe en mayor medida a este tipo de empresas, pero se debe profundizar esfuerzos para llegar al mercado americano, Asia y Europa, vía comercio electrónico. En cuanto al sector confecciones, es extremadamente competitivo, se tiene que innovar la propuesta de valor para estar a la altura de las nuevas demandas del mercado por conceptos de sostenibilidad.
¿Cómo le ha ido al sector textil y confecciones en sus exportaciones los últimos años y de qué forma impulsa el estado la internacionalización de este sector?	Es un sector extremadamente competitivo, que está demandando nuevos hilados, hilados inteligentes, plataforma retail. Entonces las empresas del sector deben innovar y adecuar su modelo de negocio hacia las nuevas demandas	

2.1.4. Industria textil y confecciones

¿Cómo va el sector textil y confecciones peruano en cuanto a competitividad e internacionalización?

Las empresas de Gamarra se concentran generalmente en el mercado latinoamericano, algunas se mantienen y llegan a desarrollarse por su capacidad de proactividad, pero hay quienes no y se conforman con el mercado local. Tienen diferentes modelos de internacionalización, los compradores vienen y se llevan la mercadería, también está la venta puerta a puerta con empresas del mismo tamaño, y por otro lado la venta a departamentales. Las fortalezas son el Know how, capacidad de costura, integración vertical de todo el proceso productivo, capacidad para producir a marcas globales, materia prima de calidad. Debilidades es que no haya liquidez para salir del mercado local. Amenazas son la competencia desleal proveniente de China, una estructura política en el mercado extranjero que imponga salvaguardas a las importaciones, así como el riesgo de que se rompa la cadena del algodón peruano. En oportunidades, la imagen del Perú como un país textilero, la oportunidad de

El sector confecciones peruano tiene ciertas fortalezas como la capacidad de producción y creatividad, es un gran proveedor porque posee una integración vertical de la cadena productiva, comenzando por la materia prima como el algodón pima que es muy solicitado en el mundo. Las debilidades pueden presentarse en el tema de capacidad de liquidez de la empresa. Las amenazas provienen de la competencia desleal china, las restricciones para arancelarias en destino y la posibilidad de que se pierda la cadena productiva del algodón. La oportunidad representa un gran valor la imagen del Perú como país textilero, así como las marcas sectoriales Textiles del Perú y Alpaca del Perú. Estas características deben ser orientadas a conectarse a las tendencias de mercado en este sector, que va hacia

¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la industria textil y confecciones con miras a su internacionalización?

crear nichos de mercado, así como las marcas sectoriales Perú textiles y Alpaca del Perú.

un contexto de moda sostenible y circular, así como textiles inteligentes y comercio justo. Por otro lado, es relevante que estas MYPE sin inserten en el comercio electrónico, cambiar su modelo de negocio orientado al pensamiento estratégico, lo cual se fortalece mediante la aplicación de herramientas como el Modelo Canvas. Las empresas familiares del sector están dando paso a las nuevas generaciones para que profesionalicen el negocio e incluyan estas tendencias.

¿Qué es lo que oferta el Perú en este sector para el mercado internacional y qué es lo que demanda el mundo en el sector?

Ahí entra el tema de adaptarse a las tendencias que son 2: El ecommerce que ofrece la oportunidad de enviar lotes pequeños pero las empresas deben adaptar su producto y modelo de negocio, así como una logística bien armada. Lo otro es el concepto de responsabilidad social, moda circular y comercio justo lo que está demandando el mercado ahora. Estas MYPE deben enfocarse primero en capturar el mercado latinoamericano para prepararse para entrar al norteamericano que paga más, pero en más exigente en cuanto a certificaciones y el hilado que tiene que ser peruano.

2.2. Situación actual del Emporio Comercial Gamarra

2.2.1. El mercado de Gamarra

¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas, como una herramienta para mejorar la propuesta de valor de las MYPE de este sector?

Este tipo de modelos está dando paso en estas empresas que son familiares, a que las nuevas generaciones implementen el tema del pensamiento estratégico y logren profesionalizar el negocio. Pero también hay algunas que se resisten al cambio y permanecen trabajando con sus modelos de negocio establecidos.

¿Qué tanto ha crecido Gamarra en los últimos años en cuanto a productividad y competitividad?

La productividad está por debajo del 50%, esto porque trabajan de manera empírica. Aquí son competitivas en precio, el precio es un diferencial, para el mercado internacional también pero ahí competitividad no solo es un tema de precio, hay varios factores como temas de negociación y temas básicos sobre exportación que lo van aprendiendo en el camino. Su modelo de negocio no varía cuando ingresan en el mercado extranjero, seguramente se amplían pero no varían sustancialmente.

¿Cuál es el modelo de gestión promedio que siguen las empresas en Gamarra?

La mayoría de estas empresas se formaron de manera empírica, su productividad está por debajo del 50% y son competitivas en precio, pero para el mercado internacional no basta con eso, tienen que desarrollar capacidades de internacionalización y negociación, de igual manera necesitan tener una visión más amplia de un modelo de negocio. La principal ventaja competitiva es que este tipo de empresas son capaces de atender pedidos

Ventaja competitiva diferenciada por su capacidad de producción
Ser pequeño es una ventaja competitiva
Necesidad de generación de capacidades
Empresas empíricas
Capacidad de respuesta
Articulación entre actores del sector privado y público, definiendo su ámbito de aplicación
Profesionalización, consolidación, internacionalización y posicionamiento
Ampliación y fortalecimiento de los servicios que deben de recibir las MYPE

¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece el mercado de Gamarra?

Primero es el tema del precio, luego es la ventaja de ofrecer unidades pequeñas, tiene esa capacidad de respuesta rápida para recibir pedidos pequeños de empresas pequeñas, e incluso más grandes porque ahora estas empresas están comenzando a hacer pedidos cada vez más pequeños. Esto es una ventaja con respecto a empresas grandes, entonces son ellas las que tienen que cambiar su modelo de negocio.

pequeños ya sea de empresas de similar característica o empresas grandes, tienen una capacidad de respuesta rápida, lo cual una empresa grande no puede hacer.

2.2.2. Exportaciones de Gamarra

¿Cómo han evolucionado las exportaciones del sector confecciones de Gamarra?

Bajo mi perspectiva creo que se mantiene en los últimos años no pasan de 25 exportadoras, algunas se mantienen y otras son esporádicas.

Son muy pocas empresas de Gamarra que exportan, no pasan de 25, y de esas un porcentaje mínimo se mantiene de manera regular en el mercado internacional, pero Gamarra tiene un potencial enorme como proveedor de confecciones peruanas, por ello el estado tiene y debe vincular esfuerzos con el sector privado para apoyar a la profesionalización, consolidación, internacionalización y posicionamiento de las MYPE de Gamarra, definiendo el ámbito de aplicación de cada institución, y siguiendo un proceso hacia la internacionalización. Algunos servicios que son necesarios ofrecer son los relacionados a identidad de marca, negociación, comercio electrónico, gestión de la calidad y procesos, inteligencia de negocios, desarrollo de la oferta exportable, portafolio de proveedores, ferias

¿Qué tan importante es el apoyo del gobierno en el fomento de las exportaciones de Gamarra y de qué forma ha intervenido?

Es crucial el apoyo que da y tiene que hacer. Se da servicios de capacitación, orientación y asistencia técnica. Debería haber una mayor intervención de otros actores del estado y también del sector privado. Se debe fortalecer el trabajo no solo orientado a comercio exterior sino a gestión y desarrollo de oferta exportable. Algunas ideas de servicios que se deberían ofrecer y/o fortalecer para Gamarra son: talleres de negociación, temas de diseño y visual merchandising, identidad de marca, productividad y gestión de la calidad, gestión de los procesos de una empresa de confecciones, gestión de moda, plataforma digital de un directorio de empresas de Outsourcing, Buenas prácticas de manufacturas, creación de un CITE textil, comercio electrónico, participar en ferias comerciales nacionales, promover el portal WGSN de pronóstico de moda, manejo de inteligencia comercial, contacto con las OCEX, Exportación asistida que acompañe al empresario hasta que el comerciales, exportación asistida.

despacho se ejecute, no solo contactarlo con el cliente, Kit del exportador para empresas pequeñas que participen en ruedas o misiones comerciales. Hay que definir el ámbito de aplicación de cada institución.

¿Es Gamarra un potencial proveedor de confecciones peruanas para el mundo?

Claro que sí, hay mucha oportunidad, pero se debe trabajar en todo lo mencionado, se pueden formar consorcios de exportación, se quiere convertir a Gamarra en un lugar turístico, que es una idea brillante a largo plazo pero si se puede.

¿De qué manera la última reorganización del mercado de Gamarra favorece al fomento de sus exportaciones?

Es positivo para una mejor imagen de Gamarra, pero no influye. Influiría si se tuviera a todos acá, como un clúster textil, pero aquí los alquileres son muy caros, por eso los talleres están fuera de Gamarra.

Elaboración propia

La tabla anterior permitió organizar la información proporcionada por el grupo de expertos, en indicadores y subcategorías, correspondiente a la categoría 2. Esta información también sirvió para cruzar ideas con la información proporcionada por las MYPE en las entrevistas correspondientes a la Categoría 1, a través de una triangulación de datos, de manera que se tiene una visión más amplia y concreta del problema (ver Tabla 15). La triangulación de datos consideró, además, la revisión documentaria.

La revisión documentaria consistió en analizar la Norma Técnica Peruana (NTP) 933.961:2017. Gestión Integral de la MIPYME. Modelo de Gestión para micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). 2da edición. Esta NTP consiste en la implementación de un sistema de gestión integral de negocios para las empresas MIPYME, con el fin de impulsar su competitividad, productividad y la mejora continua, y avanzar hacia sistemas reconocidos internacionalmente.

La aplicación de la norma requiere del cumplimiento de ciertos requisitos establecidos en 3 niveles y se rige en 9 principios: liderazgo estratégico, orientación a resultados, enfoque al cliente, enfoque en procesos, responsabilidad por las personas, impulso a la innovación, construcción de alianzas, responsabilidad social y mejora continua. Para la elaboración de la NTP, se tomó como base sistemas de excelencia internacional como el Modelo Nacional para la Competitividad de la micro y pequeña empresa, Business Model Canvas, Modelo de Excelencia y la ISO 9001. Esta información se organizó en una guía de revisión documental (ver Anexo 5), y posteriormente se desarrolló una tabla para categorizar lo recogido en las 4 áreas del Canvas, que corresponden a las subcategorías de la categoría 1: oferta, clientes, infraestructura y modelo económico. (ver Tabla 14).

Tabla 14
 Tabla de Revisión Documental

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍAS	REVISIÓN DOCUMENTAL NTP 933.961:2017
Modelo Canvas	1.1. Oferta	Capacidad para proporcionar productos que satisfaga los requisitos del cliente Generación de ventaja competitiva Diseño de producto
	1.2. Clientes	Orientación a la satisfacción del cliente y grupos de interés Saber identificar oportunidades Los resultados son una fuente de información de valor Anticiparse a las necesidades de sus clientes Enfoque de la propuesta de valor al cliente Conocimiento del mercado objetivo Gestión de comercialización Servicio postventa
	1.3. Infraestructura	Desarrollo de capacidades de liderazgo estratégico Gestión de procesos Gestión de recursos financieros y operacionales Enfoque en procesos de calidad Mejora continua Cultura de innovación Aprendizaje continuo del personal Alianzas estratégicas con proveedores, instituciones, universidades, gobierno, sociedad Cultura de responsabilidad social
	1.4. Modelo económico	Información financiera actualizada a Determinar costos y margen de utilidad Medición de desempeño

Elaboración propia

Tabla 15:
Organización de los datos categoría 1 Modelo Canvas (triangulada)

SUB CATEGORÍAS	MYPE EXPORTADORAS	EXPERTOS	NTP 933.961:2017	TRIANGULACIÓN
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">1.1. Oferta</p>	<p>Prendas de vestir con algodón pima Innovación en acabados y diseños Orientación y experiencia del cliente Propuesta con trato diferencial Calidad de servicio Flexibilidad para adecuar oferta a los pedidos del cliente Conceptualización del producto Búsqueda de la satisfacción del cliente Apertura a oportunidades como la cadena global de valor Encaje producto - mercado por la confiabilidad del algodón peruano No se usa inteligencia de negocios</p>	<p>Modelo de negocio sostenible Nuevas tendencias: comercio justo, moda circular, moda sostenible, hilados inteligentes Creatividad Algodón pima reconocido Marcas sectoriales e imagen país Capacidad de respuesta Ser pequeño es una ventaja para recibir pedidos</p>	<p>Capacidad para proporcionar productos que satisfaga los requisitos del cliente Generación de ventaja competitiva Diseño de producto</p>	<p>Materia prima: algodón pima Prendas con diseños y acabados innovadores y creativos Diferenciación Servicio orientado en la satisfacción del cliente, ofreciendo flexibilidad en la recepción de pedidos Ventaja competitiva de ser pequeñas Adaptar la oferta a las nuevas tendencias de sostenibilidad Aprovechamiento de las marcas sectoriales y marca país Aplicación de inteligencia de negocios</p>

1.2. Clientes

Variedad de segmentos
Exportaciones por pedido
Segmento de empresas nuevas
Segmento de empresas pequeñas con similares características a las MYPE
Segmento de cadena de tiendas y boutiques
Mercado latinoamericano y en poca medida al americano
Canal directo
Canal indirecto, embaladoras
No se ha implementado aun comercio electrónico
Servicio postventa
Marketing directo
Promoción comercial en ferias, rudas de negocios y misiones comerciales
Presencia digital
Valorización alta del cliente

Capacidad de empatía
Propuesta de valor ideada para el cliente
Analizar mercados potenciales
Conocer las demandas del mercado

Orientación a la satisfacción del cliente y grupos de interés
Saber identificar oportunidades
Los resultados son una fuente de información de valor
Anticiparse a las necesidades de sus clientes
Enfoque de la propuesta de valor al cliente
Conocimiento del mercado objetivo
Gestión de comercialización
Servicio postventa

Variedad de segmento de clientes: empresas pequeñas, boutiques, pedidos pequeños, apuntar a marcas globales (pedidos pequeños)
Estudiar nuevas oportunidades de mercado, consolidarse en la región.
Canal directo, modalidad depende del cliente
Canal indirecto por medio de embaladoras
Promover el comercio electrónico
Definir estrategias de marketing digital, directo, identidad de marca, email, postventa, promoción comercial
Relaciones duraderas basadas en la confianza y comunicación
Alto valor al cliente
Propuesta de valor en base los requerimientos del cliente

Email marketing para mantener
contacto y contactar nuevas
empresas
Fidelización mediante envío de
muestras
Valoración de la marca
Relaciones largas de trato directo
Generación de confianza como base
de la relación
Comunicación constante y atención
al cliente

1.3. Infraestructura

Créditos bancarios con intereses altos
Poco trabajo con cajas municipales
Promoción de programas y fondos de financiamiento que ofrece el estado
Financiamiento y seguro a la exportación
La marca es recurso más apreciado
Identidad de marca
Internacionalización de la marca
Recursos humanos capacitados pero no de la manera correcta
Fortalecer capacidades de gestión y organización
Generación de capacidades a los recursos humanos
Empresa familiar
Gestión de talento humano
Escasez de transformación digital
Amplia tercerización de procesos
Cadena vertical integrada por procesos
Control de calidad en cada proceso
Revisión prenda por prenda
Empresas prestadoras de servicios, actores de la cadena
Oportunidad de formación de clústeres
Actores importantes: OCEX Gamarra y PROMPERÚ

Capacidades de gestión
Integración con los actores de una cadena vertical larga del algodón
Gestión de negocios familiares
Articulación con el estado e instituciones privadas

Desarrollo de capacidades de liderazgo estratégico
Gestión de procesos
Gestión de recursos financieros y operacionales
Enfoque en procesos de calidad
Mejora continua
Cultura de innovación
Aprendizaje continuo del personal
Alianzas estratégicas con proveedores, instituciones, universidades, gobierno, sociedad
Cultura de responsabilidad social

Recurso preciado, su marca, negocio familiar. Trabajar en su internacionalización
Financiamiento por bancos y cajas.
Capacitación y orientación hacia programas y fondos que ofrece el estado
Capacitación constante pero no siguiendo un proceso, fortalecer la idea de aprendizaje continuo de personal.
La transformación digital es nula.
Mucha tercerización por lo larga que es la cadena productiva. No perder el control de lo que quiere el cliente.
Gestión orientada a procesos de calidad, el control es prenda por prenda para un mejor cuidado.
Fomentar cultura de responsabilidad social y de innovación.
Socios: proveedores, prestadoras de servicios, instituciones del estado.
Articulación para una mejor oferta de servicios al exportador, con el sector privado y la academia.

1.4. Modelo económico

Los proveedores son el gran socio
Homologación

Control del flujo de caja mediante
Excel

Precio de venta acorde al mercado

El precio es negociable a partir de la
disponibilidad de pago del cliente

El precio incluye costos y un margen
de ganancia

El precio varía según condiciones y
características del pedido

Se estudia el precio del mercado

Costos logísticos altos

Proceso productivo, confección y
diseño son las actividades más
costosas

No reconocen recursos costosos

Ahorro en costos de alquiler de taller
o planta

Programas de
financiamiento
Capacidad de
negociación

Información financiera
actualizada
Determinar costos y
margen de utilidad
Medición de desempeño

El precio es acorde al mercado.
Estudio del precio para definir
estrategias

El precio es negociable pero
conociendo primero la disponibilidad
de pago del cliente. Capacidad de
negociación

El precio se determina por costos y
un margen de ganancia.

Altos costos logísticos, el proceso
productivo y diseño son las
actividades costosas.

Programas de financiamiento a la
exportación.

Control del flujo de caja en tablas de
Excel. Mantener información
financiera actualizada.

Elaboración propia

La triangulación efectuada (ver tabla 15) permitió reforzar y validar la información obtenida por medio de las entrevistas a la muestra, al grupo de expertos y la revisión de la NTP 933.961:2017, con respecto a la oferta, clientes, infraestructura y modelo económico de las MYPE exportadoras de Gamarra.

Con respecto a la oferta, permitió reforzar el valor que tiene el algodón peruano como principal materia prima de estas empresas. De igual manera, permitió reconocer la ventaja competitiva que ofrecen las MYPE de Gamarra, y su importancia para cumplir con estándares de calidad. Asimismo, sirvió para identificar oportunidades de mejora con respecto a tendencias globales y el desarrollo de una oferta exportable que satisfagan a sus clientes.

Respecto a la gestión de clientes se coincidió en la necesidad de saber orientar la propuesta de valor en base a los requerimientos de un determinado grupo de clientes, analizar nuevos mercados y anticiparse a ellos, para una mejor experiencia y relación con los clientes.

En cuanto a la infraestructura se resalta la necesidad de apoyo del estado e instituciones privadas, herramientas para empresas familiares y mejora en las gestiones de procesos y recursos para fortalecer la competitividad.

Por último, la triangulación para el modelo económico sirvió para evaluar las acciones de las MYPE exportadoras de Gamarra e identificar mejoras de oportunidad, ya que en este aspecto es en el que estas empresas presentan mayores deficiencias, por ello se recomienda el acceso a programas de financiamiento, la medición de desempeño financiero actualizado, y fortalecer las capacidades de negociación para mayores beneficios.

Tabla 16:

Tabla Resumen Categoría 2: MYPE exportadoras de prendas de vestir de gamarra

SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	RESUMEN / INDICADORES	RESUMEN / SUBCATEGORÍAS
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">2.1. Situación actual exportadora del Perú</p>	<p>2.1.1. Exportaciones</p>	<p>Las MYPE que desean llevar su negocio a los mercados internacionales tiene que tener capacidad de gestión y una actitud positiva y empática para enfrentar nuevos mercados, con una oferta exportable adecuada, un plan de internacionalización sostenible y un modelo de negocio con capacidad para adaptarse a las exigencias de cada mercado, de esta manera se proyecta a desarrollar su competitividad para aprovechar efectivamente las oportunidades de negocio que los diferentes mercados ofrecen.</p> <p>El PENX es el marco de referencia sobre el cual deben actuar todas las instituciones relacionadas al sector exportaciones. Bajo este plan, el estado fomenta la participación de las MYPE en los programas de financiamiento, asistencia técnica, inteligencia de negocios y promoción comercial, mediante esta se busca la internacionalización y consolidación de las MYPE en los mercados internacionales, ya que solo representan el 2% del valor exportado. El potencial de Gamarra es enorme, pero necesita trabajar en el desarrollo de sus capacidades de la mano de las autoridades locales y asociaciones gremiales. El Modelo Canvas representa una herramienta potente para conocer al cliente, y replantear su modelo de negocio para generar una propuesta de valor que encaje con lo que el cliente requiere.</p>	<p>Plan de internacionalización y modelo de negocio sostenible enfocado en las tendencias del mercado</p> <p>Desarrollar capacidades de gestión, negociación y empatía para internacionalizarse</p> <p>Favorece a la competitividad de la empresa y abre oportunidades de negocio</p> <p>PENX: marco de referencia</p> <p>Programas de financiamiento, asistencia técnica, inteligencia de negocios y promoción comercial</p> <p>MYPE representan solo el 2% del valor exportado</p> <p>Modelo Canvas ayuda a replantear el modelo de negocio, ideando una propuesta de valor para el cliente</p> <p>Mortandad de las MYPE, no logran mantenerse en el mercado internacional</p> <p>Buscar nuevos mercados además de Latinoamérica</p>
	<p>2.1.2. Política comercial exterior en el Perú</p>	<p>El sector confecciones exige nuevas tendencias: comercio justo, moda circular, moda sostenible, hilados inteligentes</p> <p>Marcas sectoriales e imagen país</p> <p>Reconocimiento mundial de la calidad del algodón pima</p> <p>Integración vertical de la cadena productiva</p> <p>Capacidad productiva y creatividad</p> <p>Competencia desleal</p> <p>Modelo Canvas: pensamiento estratégico para nuevas generaciones</p>	<p>El sector confecciones exige nuevas tendencias: comercio justo, moda circular, moda sostenible, hilados inteligentes</p> <p>Marcas sectoriales e imagen país</p> <p>Reconocimiento mundial de la calidad del algodón pima</p> <p>Integración vertical de la cadena productiva</p> <p>Capacidad productiva y creatividad</p> <p>Competencia desleal</p> <p>Modelo Canvas: pensamiento estratégico para nuevas generaciones</p>

**2.1.3.
Desempeño
exportador
(E1)**

Las MYPE registran una ligera mortandad en sus exportaciones, pues solo 50% de empresas que salen se mantienen afuera, pues no logran posicionarse. El mercado latinoamericano recibe en mayor medida a este tipo de empresas, pero se debe profundizar esfuerzos para llegar al mercado americano, Asia y Europa, vía comercio electrónico. En cuanto al sector confecciones, es extremadamente competitivo, se tiene que innovar la propuesta de valor para estar a la altura de las nuevas demandas del mercado por conceptos de sostenibilidad.

El sector confecciones peruano tiene ciertas fortalezas como la capacidad de producción y creatividad, es un gran proveedor porque posee una integración vertical de la cadena productiva, comenzando por la materia prima como el algodón pima que es muy solicitado en el mundo. Las debilidades pueden presentarse en el tema de capacidad de liquidez de la empresa. Las amenazas provienen de la competencia desleal china, las restricciones para arancelarias en destino y la posibilidad de que se pierda la cadena productiva del algodón. La oportunidad representa un gran valor la imagen del Perú como país textilero, así como las marcas sectoriales Textiles del Perú y Alpaca del Perú. Estas características deben ser orientadas a conectarse a las tendencias de mercado en este sector, que va hacia un contexto de moda sostenible y circular, así como textiles inteligentes y comercio justo. Por otro lado, es relevante que estas MYPE sin inserten en el comercio electrónico, cambiar su modelo de negocio orientado al pensamiento estratégico, lo cual se fortalece

**2.1.4.
Industria textil y
confecciones
(E2)**

2.2. Situación actual del Emporio Comercial Gamarra

2.2.1. El mercado de Gamarra (E3)

mediante la aplicación de herramientas como el Modelo Canvas. Las empresas familiares del sector están dando paso a las nuevas generaciones para que profesionalicen el negocio e incluyan estas tendencias.

La mayoría de estas empresas se formaron de manera empírica, su productividad está por debajo del 50% y son competitivas en precio, pero para el mercado internacional no basta con eso, tienen que desarrollar capacidades de internacionalización y negociación, de igual manera necesitan tener una visión más amplia de un modelo de negocio. La principal ventaja competitiva es que este tipo de empresas son capaces de atender pedidos pequeños ya sea de empresas de similar característica o empresas grandes, tienen una capacidad de respuesta rápida, lo cual una empresa grande no puede hacer.

Ventaja competitiva diferenciada por su capacidad de producción
Ser pequeño es una ventaja competitiva
Necesidad de generación de capacidades
Empresas empíricas
Capacidad de respuesta
Articulación entre actores del sector privado y público, definiendo su ámbito de aplicación
Profesionalización, consolidación, internacionalización y posicionamiento
Ampliación y fortalecimiento de los servicios que deben de recibir las MYPE

2.2.2.

Son muy pocas empresas de Gamarra que exportan, no pasan de 25, y de esas un

**Exportaciones de
Gamarra
(E3)**

porcentaje mínimo se mantiene de manera regular en el mercado internacional, pero Gamarra tiene un potencial enorme como proveedor de confecciones peruanas, por ello el estado tiene y debe vincular esfuerzos con el sector privado para apoyar a la profesionalización, consolidación, internacionalización y posicionamiento de las MYPE de Gamarra, definiendo el ámbito de aplicación de cada institución, y siguiendo un proceso hacia la internacionalización. Algunos servicios que son necesarios ofrecer son los relacionados a identidad de marca, negociación, comercio electrónico, gestión de la calidad y procesos, inteligencia de negocios, desarrollo de la oferta exportable, portafolio de proveedores, ferias comerciales, exportación asistida.

Elaboración propia

4.1.3. Análisis descriptivo

En el siguiente apartado, luego de organizar toda la información disponible, se presenta el análisis gráfico y descriptivo de los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación.

4.1.3.1. Análisis del primer objetivo específico

Objetivo: Explorar la gestión de la oferta de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.

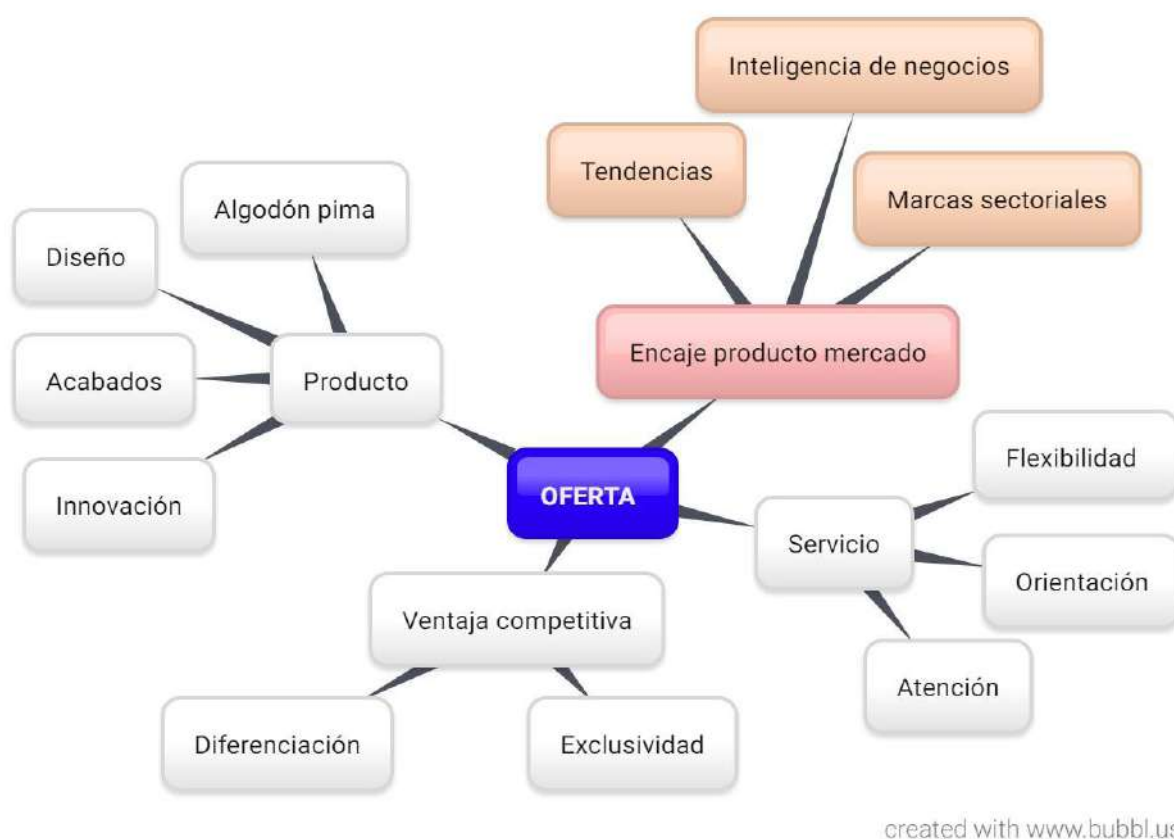


Figura 12. Análisis gráfico de la oferta de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra. *Elaboración propia.*

El análisis de la oferta de las MYPE exportadoras de Gamarra permite identificar una propuesta de valor que caracterice a estas empresas en su conjunto, para lo

cual se tomó en cuenta las características propias de estas empresas, así como las oportunidades de mejora para su conceptualización (sombreadas en la figura 12).

La materia prima utilizada para el desarrollo de sus productos es, principalmente, el algodón pima, su garantía y reconocimiento internacional permiten que el mercado confíe en las empresas, generando un encaje producto – mercado, y otorgando valor a las exportaciones de Gamarra. En menor medida, se utiliza una combinación del algodón pima con otro material, como el algodón orgánico, esto a petición del cliente. Ello indica que las empresas exportadoras de Gamarra poseen una gran capacidad de exclusividad, que les permite ofrecer un servicio flexible y orientado a atender los requerimientos de sus clientes, este tipo de oportunidades ha de ser bien aprovechadas por las empresas, sobre todo en un sector tan orientado a la innovación constante, en donde surgen tendencias como los hilados inteligentes, la moda circular, entre otros.

Las empresas de Gamarra aplican la innovación y creatividad en sus diseños y acabados del producto, principalmente porque muy aparte de la gestión del negocio, ellos tienen la característica de haber implementado sus empresas por la pasión y capacidades relacionadas a la moda y el diseño, mayormente heredadas. Es decir, ya tienen esa capacidad creativa dentro de su mentalidad, sin embargo, aún no es aplicada en su modelo de gestión y en los procesos.

La investigación identificó una ventaja competitiva para potenciar en las empresas exportadoras de Gamarra. Su capacidad de producción y tiempos de respuesta son impresionantes por su velocidad y efectividad, en comparación con grandes corporaciones que fabrican para marcas globales. Esta condición se produce porque al ser pequeñas no pasan por muchos procesos de control y aprobación

internos, por ejemplo, si una empresa compradora necesita cubrir un pedido urgente de lotes pequeños, Gamarra debería ser su mercado proveedor, ya que las empresas de mayor tamaño tendrían problemas en cuanto a rentabilidad y costo de oportunidad. Este punto otorga una diferenciación para las empresas de Gamarra.

El aprovechamiento de las oportunidades para el desarrollo de producto y una oferta exportable agradable, requiere de una mejora de capacidades de las empresas para identificarlas, mediante la aplicación correcta de la inteligencia de negocios que permita estudiar mercados potenciales para la oferta de las empresas de Gamarra, además de perfiles de producto y tendencias globales. El estado peruano propone que la creación y promoción de la oferta exportable, también requiere de la implementación de marcas sectoriales, instrumentos que otorgan valor conjunto al sector confecciones, debido a su imagen y la solidez de la imagen país.

4.1.3.2. Análisis del segundo objetivo específico

Objetivo: Explorar la gestión de los clientes de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.



created with www.bubbl.us

Figura 13. Análisis gráfico de la gestión de cliente de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra. *Elaboración propia.*

El análisis de la gestión de clientes de las MYPE exportadoras de Gamarra permite conocer sus acciones y estrategias para relacionarse con sus clientes, para lo cual se consideró, además de sus características propias, algunas oportunidades de mejora para su implementar en su estrategia de gestión (sombreadas en la figura 13).

Las MYPE exportadoras de Gamarra se dirigen a un segmento de mercado internacional caracterizado por poseer condiciones similares a las de ellas, es decir empresas pequeñas, con menor capacidad competitiva en el mercado y empresas nuevas que importan para vender a su mercado local, principalmente pertenecientes al mercado latinoamericano, y en menor medida al norteamericano.

Para las MYPE de Gamarra, relacionarse con este tipo de empresas de similares características les permite llevar una negociación más asequible y beneficiosa, adquirir experiencia internacional y facilitar la intercomunicación por la proximidad territorial. Otro segmento, un poco más exigente, de las MYPE de Gamarra son las

cadena de boutiques, a las cuales atienden en menor medida. Sin embargo, un mayor reto es promover su oferta hacia marcas globales que busquen proveerse de nichos de mercados emergentes dentro de la región, y de pedidos puntuales, de carácter exclusivo y novedoso.

El canal directo es el más utilizado en las MYPE exportadoras de Gamarra, principalmente debido a temas de costo, confiabilidad y porque valoran mucho el trato directo con el cliente en el extranjero, ellos consideran que es la mejor manera de ganarse al cliente y establecer relaciones largas. El canal indirecto no es muy utilizado, sin embargo, la presente investigación pudo identificar la modalidad de canal indirecto por medio de embaladoras, un agente intermediario que se contacta con un grupo de empresas exportadoras con el fin consolidar la mercancía que van a exportar en su conjunto, generalmente a países de la región, haciéndose cargo de las operaciones en puerto y aduanas. Las embaladoras no intervienen en la negociación, únicamente en la logística internacional.

Por otro lado, el comercio electrónico representa una oportunidad para estas MYPE como una plataforma digital para el comercio, adecuado para empresas de tamaño pequeño, lo cual les facilitaría su entrada a nuevos mercados, más grandes y lejanos. Si bien las MYPE de Gamarra tienen presencia digital, aun no implementan el canal de venta, solo para actividades de marketing.

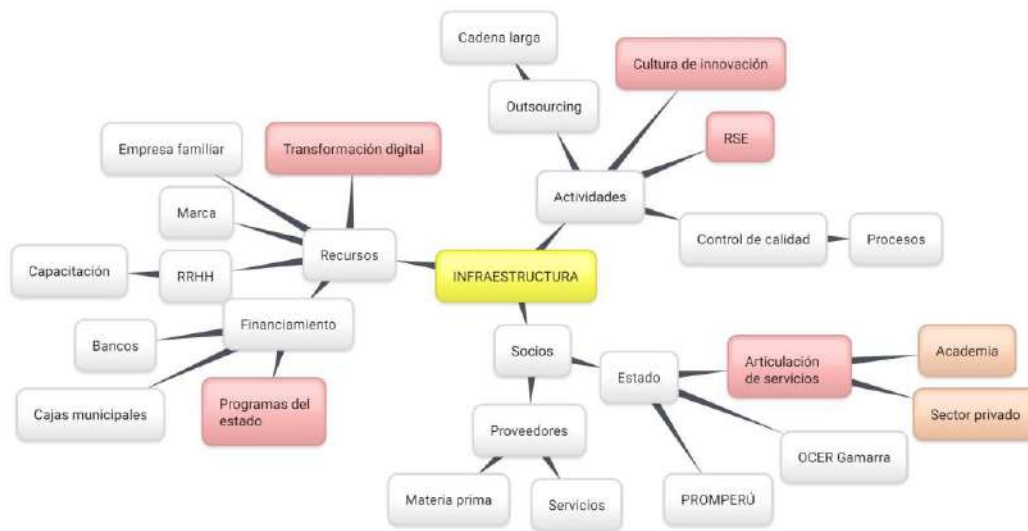
Las estrategias de marketing y promoción se desarrollan a través del contacto directo y por medios digitales, estos representan los canales de comunicación entre las MYPE exportadoras de Gamarra y sus clientes y/o potenciales clientes. La comunicación directa es muy importante para las MYPE de Gamarra, por medio de redes sociales, página web, correo electrónico y llamada telefónica, además del

marketing directo, cuando tienen la oportunidad de visitar al cliente o de recibir su visita. Así, han participado en plataformas de promoción, como ferias internacionales, ruedas de negocios y misiones comerciales, en donde el acercamiento con los clientes es aún mayor. La postventa es implementada como el último escalón, para asegurar que el cliente está conforme con el producto y servicio, y atender las inquietudes y la retroalimentación. El marketing para introducir su marca al mercado internacional es el tema pendiente, ya que no exportan con su marca propia, sin embargo, si cuentan con una que opera para el mercado local.

Por último, la relación empresa – cliente se caracteriza por ser cordial, empática y constante. Desde el primer contacto buscan dar una buena impresión de la empresa, con el fin de generar confianza y buscar que sus clientes las recomienden en el mercado internacional. Una buena relación con sus clientes les otorga la posibilidad de generar relaciones largas y duraderas, considerando que su oferta es variada para poder satisfacer las demandas más exigentes. Una estrategia bastante aplicada por las MYPE de Gamarra para mantener a sus clientes, es el envío de muestras de nuevos productos y diseños, para impulsar su compra.

4.1.3.3. Análisis del tercer objetivo específico

Objetivo: Explorar la gestión de la infraestructura de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.



created with www.bubbl.us

Figura 14. Análisis gráfico de la gestión de infraestructura de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra. *Elaboración propia.*

El análisis de la gestión de la infraestructura de las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra permite conocer aquellos elementos que contribuyen a la gestión del negocio, considerando el manejo de sus recursos, actividades y socios clave, además de ciertas oportunidades de mejora para complementar su infraestructura (sombreadas en la figura 14).

Las MYPE exportadoras de Gamarra, en gran medida, son empresas familiares, dedicadas al sector por varios años. Ese concepto de empresa familiar es un recurso para ellas, por su compromiso y por representar un bien emocional, además de sus planes a futuro con la empresa, que debe seguir los pasos de sus generaciones pasadas. Ese valor debe ser representado en su marca para ingresar y posicionarse en el mercado internacional. El valor por las personas, se refleja también en la gestión de sus recursos humanos, quienes son motivados a capacitarse constantemente. El recurso financiero es obtenido principalmente por medio de préstamos bancarios, aunque se considera que muchas veces las tasas

de interés son elevadas para sus posibilidades, por ello una alternativa de financiamiento son las cajas de ahorro, que se utilizan en menor medida. Se conoce muy poco de los programas de financiamiento que ofrece el estado, por esa razón no postulan a ellos, así mismo, hay poco conocimiento sobre otras alternativas de financiamiento al comercio exterior. Por otro lado, el recurso tecnológico y digital aun no es implementado completamente por estas empresas, que, por sus características, les es de difícil acceso, sin embargo, para el mercado internacional deberían iniciar un proceso de transformación digital.

El sector confecciones involucra una cadena productiva y de valor muy larga, en donde intervienen diferentes procesos integrados, haciendo complicado para las MYPE abordar todas ellas. Por ello, suele haber mucha tercerización, generalmente para el proceso de diseño, estampado o tejido, dependiendo de la preferencia de cada empresa, por factores de costo o control del proceso. El control de la calidad de productos y procesos requiere mucho cuidado, porque algún error les puede costar una venta o incluso la relación con el cliente. Al ser una cadena larga, el control es necesario por lo que se convierte en una actividad clave para la empresa. La presente investigación identificó dos actividades fundamentales que las MYPE exportadoras de Gamarra deben implementar para cumplir con los estándares de calidad y gestión que exige el mercado internacional, en primer lugar, la gestión de responsabilidad social empresarial y, en segundo lugar, una cultura de innovación en toda la organización.

Los socios clave para las MYPE exportadoras de Gamarra se pueden dividir en proveedores y el estado. Los proveedores de materia prima y de servicios, son considerados parte de la organización, ya que su aporte es fundamental para la obtención del producto final y venta al exterior. Con respecto al estado, el apoyo de

PROMPERÚ y la Oficina Comercial de Gamarra ha sido fundamental para la generación de capacidades, asistencia empresarial, servicios de información y la participación en plataformas de promoción comercial internacional. Por otro lado, se identificó que en Gamarra aun no es muy visible la participación articulada entre el sector privado y la academia, lo cual debería impulsar la investigación y la promoción de Gamarra como un mercado exportador.

.1.3.4. Análisis del cuarto objetivo específico

Objetivo: Explorar la gestión del modelo económico de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.

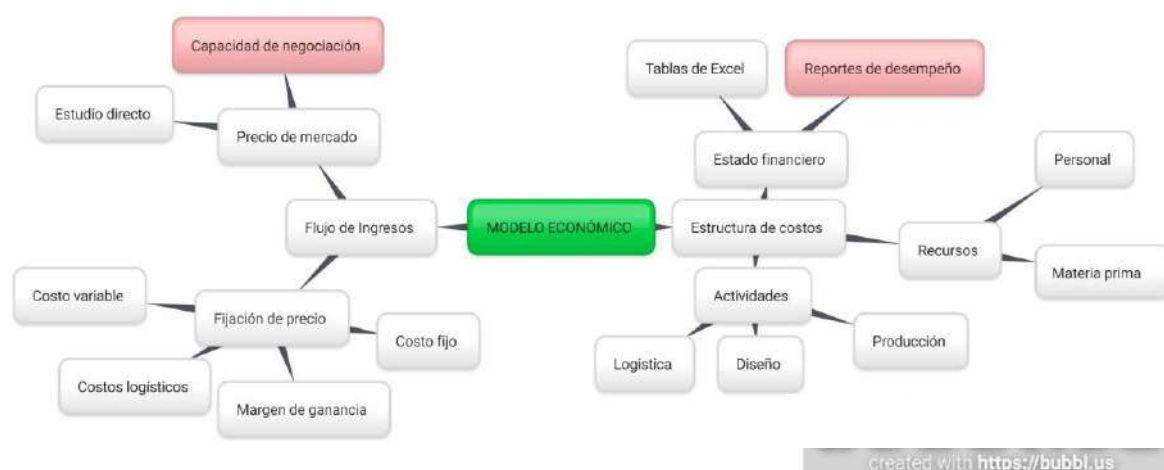


Figura 15. Análisis gráfico de la gestión de modelo económico de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra. *Elaboración propia.*

El análisis de la gestión del modelo económico de las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra permite conocer la manera en que organizan las empresas sus ingresos y costos, considerando sus características propias, además de ciertas oportunidades de mejora para optimizar sus modelos económicos. (sombreadas en la figura 15).

El modelo económico conforma la última parte del Modelo Canvas, pero no la menos importante, es más, de ahí depende que todo lo plasmado se ejecute correctamente. Este se divide en flujo de ingresos y estructura de costos. En este caso, los ingresos se producen por la venta del producto, en el mercado local e internacional. El precio de sus productos lo establecen tomando en cuenta una premisa lógica: $\text{costos fijos} + \text{costos variables} + \text{margen de ganancia}$. Ello no significa que estén considerando o no, sus costos de operaciones para la exportación. Otro factor que toman en cuenta para fijar el precio es analizando el precio del mercado, y los precios que su cliente está dispuesto a pagar, por ello se dice que el precio es negociable. Siendo esto una característica de las MYPE de Gamarra, corresponde mejorar sus capacidades de negociación, ya que, en ocasiones, su participación en ruedas de negocios o encuentros empresariales no logra alcanzar las expectativas de venta.

Las actividades más costosas en las MYPE exportadoras de Gamarra, corresponde a los costos logísticos, especialmente en envíos mayores por el tema del volumen, los costos de producción y de diseño, sobre todo cuando se terceriza. Los recursos más costosos son la materia prima, aunque consideran que es un precio razonable porque exportan calidad incluso desde sus insumos, y el costo del personal, debido a que es un costo fijo que se paga por horas/hombre. Por último, el control de sus estados financieros lo hacen únicamente mediante tablas de Excel, sin embargo, la investigación identificó que es fundamental que las empresas deben desarrollar reportes de desempeño financiero, en donde lleven control de la rentabilidad de la empresa, sobre todo tratándose de una empresa exportadora.

4.1.3.5. Análisis del quinto objetivo específico

Objetivo: Comprender la situación actual exportadora del Perú en favor del desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Plan estratégico plasmado en el PENX- Programas de financiamiento, facilitación logística y promoción- Desarrollo de capacidades e inteligencia de negocios- Materia prima de calidad- Imagen establecida de la marca Perú- Integración vertical de la cadena productiva- Capacidad para producir a marcas globales	<ul style="list-style-type: none">- Pocas capacidades de internacionalización de las MYPE- Carencia de desarrollo tecnológico para la innovación.- Muchas empresas son exportadoras esporádicas- Falta de liquidez en el sector para entrar al mercado internacional
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Comercio electrónico- Nuevas herramientas de gestión enfocada en la innovación para empresas familiares: Canvas- Apertura comercial: nuevos mercados- Imagen del Perú y marcas sectoriales- Nuevas tendencias de mercado: sostenibilidad, hilados inteligentes, plataforma retail, moda circular- Mercado norteamericano, luego de capturar el latinoamericano	<ul style="list-style-type: none">- Competencia desleal de China- Medidas para arancelarias- Riesgo de ruptura de la cadena del algodón

Figura 16. Análisis gráfico de la situación actual exportadora del Perú y el sector confecciones. *Elaboración propia.*

El análisis de la situación actual exportadora del Perú se desarrolló desde una visión general, y enfocada en el sector textil y confecciones. Para ello se elaboró una matriz FODA, en donde se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las exportaciones y el sector textil y confecciones en el Perú. (ver Figura 16).

La principal fortaleza para las exportaciones en el Perú es la implementación de un plan estratégico para impulsar el crecimiento del comercio exterior (PENX), que prioriza la diversificación de mercados y oferta exportable, la implementación de programas de financiamiento, como el PAI o SEPYMEX, programas de promoción, desarrollo de capacidades, cultura exportadora y facilitación de la logística. Este plan a nivel macro, es aplicable a todos los sectores productivos con oferta exportable y para todo tipo de empresa, con especial énfasis en las medianas, pequeñas y micro empresas. Considerando, únicamente el sector textil y confecciones, el Perú es reconocido por la calidad de su algodón como materia prima para el sector confecciones, y la integración vertical fuerte del sector, ello le permite poseer una gran capacidad para producir a marcas globales y adquirir una imagen de proveedor para la industria de vestimenta.

El Perú posee una política de apertura comercial que genera oportunidades a las empresas para diversificar y buscar nuevos mercados, en el caso del sector textil y confecciones, el mercado latinoamericano es el primer paso, el norteamericano es una oportunidad aun mayor de crecimiento debido a las exigencias que existen para ingresar y posicionarse en ese mercado. La imagen del Perú, gracias a la promoción de la Marca Perú alrededor del mundo, es un recurso que genera oportunidad para toda la oferta exportable peruana, en ese mismo contexto, se desarrollaron las

marcas sectoriales, Textiles del Perú y Alpaca del Perú, que promocionan el sector confecciones peruano en mercados potenciales. El mercado internacional proporciona también oportunidades de desarrollo con respecto a tendencias globales para el sector textil y confecciones, en primer lugar, el comercio electrónico como un canal preferencial para este sector, y la sostenibilidad global manifestada en hilados inteligentes o la moda circular. Igualmente, han surgido herramientas de gestión enfocada en la innovación, perfectamente acondicionada para empresas pequeñas, de grupos reducidos y empresas familiares con nuevas generaciones, un ejemplo de estas herramientas es el Modelo Canvas.

Las debilidades básicamente consisten en la poca internacionalización de las MYPE, ya que, si bien logran exportar, no son competitivas y retornan al mercado local, en muchas ocasiones incluso las empresas buscan exportar, pero de forma esporádica o por pedidos puntuales. El sector de la moda exige en el mercado internacional, una oferta de productos innovadores, lanzamiento de colecciones y diseños novedosos de manera periódica, con muy poca opción al margen de error, para lo cual se requiere de un desarrollo tecnológico avanzado, el sector en el Perú carece de ello, principalmente por la poca promoción de la inversión, lo cual no permite desarrollar productos en base a las tendencias que requieren recursos tecnológicos sofisticados.

Con respecto a las amenazas, de manera general, la mortandad de las MYPE perjudica la imagen e internacionalización del Perú, igualmente, la aplicación de medidas para arancelarias, que para el caso especial de las MYPE les es complicado cumplir, amenazando su ingreso a mercados exigentes, siendo sustituidos por la competencia. Es conocida la competencia desleal proveniente de

China debido a los bajos precios que ofrece en el mercado internacional, ello representa una amenaza para la competitividad y rentabilidad de las MYPE. Finalmente, existe una amenaza referente a la cadena productiva de la industria de la vestimenta, específicamente para el algodón, si su cadena productiva se rompe o hay una escasez del producto propio de la agricultura, esto perjudica a la oferta exportable del sector textil y confecciones

4.1.3.6. Análisis del sexto objetivo específico

Objetivo: Comprender la situación actual del Emporio Comercial Gamarra en favor del desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra, 2019.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ventaja competitiva de tamaño para poder atender lotes pequeños - Precio competitivo - Capacidad de respuesta rápida - Capacidad de producción - Concientización de la necesidad de una cultura exportadora - Presencia de la OCER Gamarra 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de subsistencia poco profesionalizadas (empíricas) - Capacidades de internacionalización no desarrolladas - Irregularidad de desempeño exportador
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Sector confecciones peruano en crecimiento - Creación de consorcios de exportación y clústeres textiles. - Fortalecimiento de servicios y definición ámbito de aplicación de cada institución privadas y estado - Imagen país y una nueva imagen de Gamarra como proveedor de confecciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de estafa en mercados con cierta informalidad o algunos intermediarios - Pérdida del algodón como principal materia prima - Desprestigio internacional de la imagen de Gamarra por su característica de informalidad

- Servicios: negociación, marca, calidad, comercio electrónico, portafolio de proveedores, exportación asistida, inteligencia y prospección
- Participación de OCEXs

Figura 17. Análisis gráfico de la situación actual del Emporio Comercial Gamarra. *Elaboración propia.*

El análisis de la situación actual del Emporio Comercial Gamarra se desarrolló desde una visión general del mercado y enfocado en su desempeño exportador. Para ello se elaboró una matriz FODA, en donde se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Emporio Comercial Gamarra. (ver Figura 17).

Las fortalezas del Emporio Comercial Gamarra radican en su ventaja competitiva de estar conformado por empresas pequeñas, que tienen la capacidad de atender pedidos de lotes pequeños, con una respuesta y producción rápida por experiencia, y la oferta a un precio competitivo para el mercado internacional. Es favorable para la internacionalización de este mercado, que exista una concientización sobre la importancia de la cultura exportadora y el fortalecimiento de capacidades, al ser empresas pequeñas, requieren pasar por un proceso de preparación, introducción, penetración y posicionamiento en los mercados internacionales.

El crecimiento sostenido de las exportaciones del sector confecciones, genera una oportunidad para Gamarra de sumarse a esa imagen que viene ganando el sector, con el impulso de la Marca Perú y la participación de las OCEX en los mercados de destino. Existe una oportunidad para la creación de consorcios de exportación y/o clústeres textiles dentro de Gamarra, debido a la similitud de las empresas en este

mercado, lo cual potenciaría su imagen nacional e internacional, la cual viene siendo rescatada. La articulación entre el sector público y privado es una oportunidad para impulsar la competitividad e internacionalización de las MYPE de Gamarra, ofreciendo renovados servicios como estrategias de negociación, gestión de marcas, gestión de calidad, desarrollo de producto, comercio electrónico, portafolio de proveedores, exportación asistida, kits de promoción, estudios y sistemas especializados de inteligencia y prospección de mercados en la industria de la moda.

La debilidad del Emporio Comercial Gamarra para impulsar su internacionalización está en la competencia de las empresas, por sus características de negocios empíricos se consideran muy poco profesionalizadas y preparadas para ingresar al mercado internacional, sus capacidades de internacionalización no han sido completamente desarrolladas y su irregularidad en el desempeño exportador no favorece a su competitividad y experiencia internacional.

La principal materia prima en Gamarra es el algodón, existe el riesgo de que este material sea absorbido por la gran capacidad de demanda, o que su cadena productiva de ropa como se mencionó anteriormente, lo cual obligaría a buscar otra alternativa de materia prima. Las MYPE de Gamarra son inexpertas en el mercado internacional, por lo que hay una amenaza de que estas sean estafadas por mercados informales, o por falsos intermediarios. Finalmente, la imagen de Gamarra en el mercado internacional, especialmente en la región, aun es vista como un centro informal e inseguro.

4.1.3.7. Análisis del objetivo general

Objetivo: Desarrollar el Modelo Canvas como una herramienta de gestión para la exportación de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019.

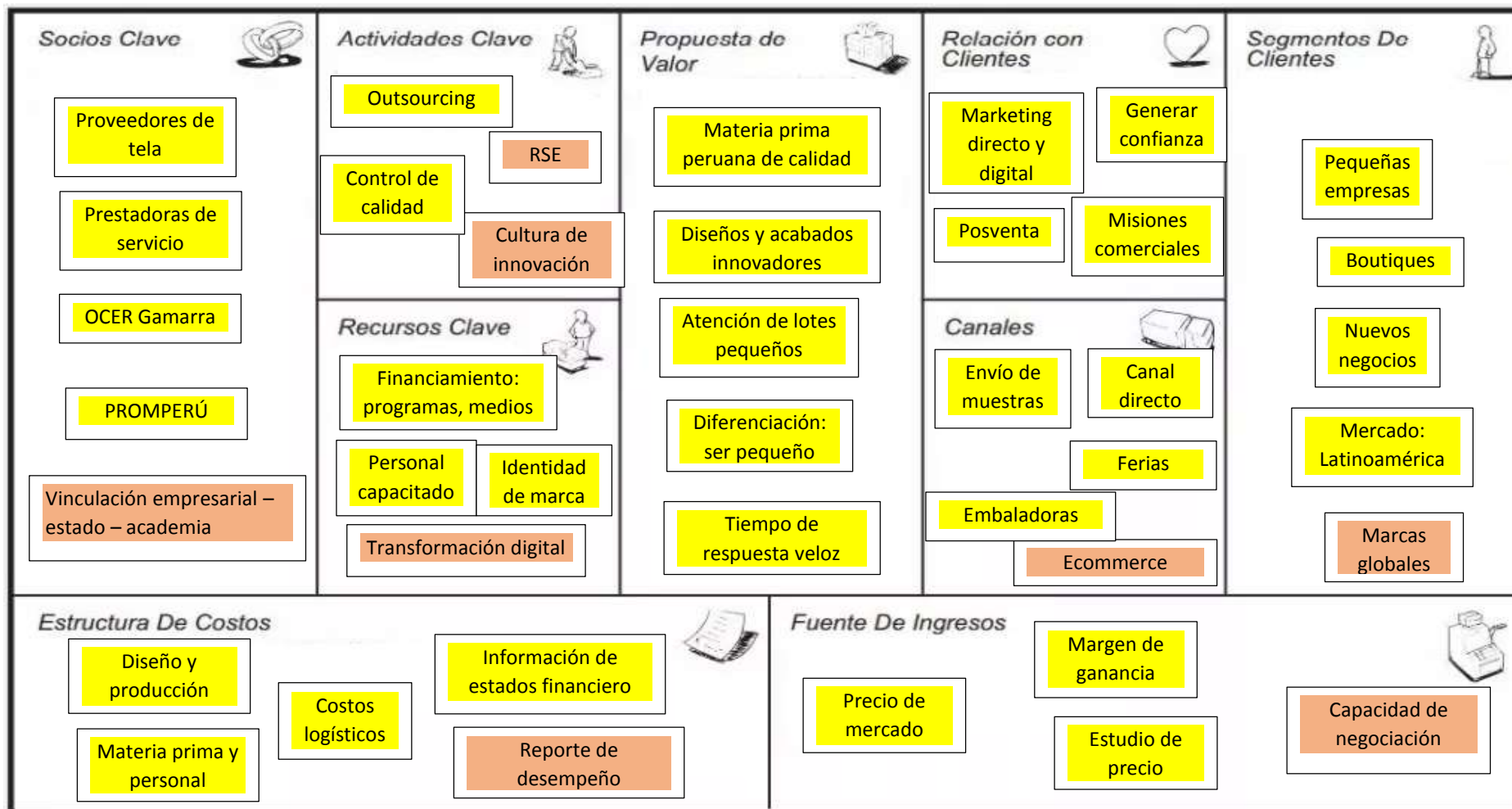


Figura 18. Análisis gráfico del Modelo Canvas para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra. *Elaboración propia.*

Para analizar el objetivo general, se desarrolló la estructura del Modelo Canvas, compuesta por 9 cuadrantes, y se completó con los resultados obtenidos en los objetivos específicos analizados anteriormente. Esta estructura permitió visualizar la manera en que el Modelo Canvas se acondiciona como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra. Los cuadros colocados sobre el lienzo representan a los 'post it', que son utilizados para plasmar las ideas que van surgiendo en la empresa para completar el Canvas, facilitando su retiro en caso de errores, correcciones o progresos. En la Figura 18, los cuadros de color rosado refieren a aquellos elementos que las empresas estudiadas deben considerar en su empresa.

El Modelo Canvas de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra inicia con la definición de su propuesta de valor, mencionada anteriormente, que se destaca por su diferenciación, ventaja competitiva, la calidad de la materia prima y la innovación en sus procesos, cuidando el más mínimo detalle para agradar al cliente.

Se planteó un grupo de segmentos de clientes a los cuales se dirigen las MYPE de Gamarra, considerando las marcas globales como oportunidad de diversificación. Los segmentos son boutiques, pequeñas empresas y nuevas empresas similares a las MYPE, es oportuno mencionar que la propuesta de valor debe adecuarse a las exigencias de los segmentos de mercados identificados, para lo cual se hace uso del lienzo de la propuesta de valor, mencionado en las bases teóricas de la presente investigación. El canal de distribución es directo, y existe la posibilidad de las embaladoras como canal indirecto. La relación con el cliente también es directa, con estrategias de comunicación y marketing, procurando la relación larga,

participación en plataformas de promoción y oferta de posventa. El comercio electrónico debería ser el elemento a desarrollar en esta parte del lienzo.

Las actividades clave son la gestión de la calidad, las actividades de Outsourcing, y de manera especial considerar la responsabilidad social empresarial y la cultura de innovación en toda la organización. Los recursos clave son la marca, el personal capacitado, los recursos financieros a través de instrumentos y programas de financiamiento, y la transformación digital que requiere ser implementada progresivamente. Los socios clave son los proveedores de materia prima y servicios, y las instituciones del estado PROMPERÚ y OCER Gamarra, además de una articulación empresa, estado y academia.

Los ingresos corresponden al precio de venta, se determinan por el precio del mercado, los costos fijos y variables, y el margen de ganancia, el precio se considera negociable, por lo tanto, las MYPE exportadoras de Gamarra deben fortalecer sus capacidades de negociación internacional. La estructura de costos considera los costos más altos, en este caso, la producción y diseño, los costos logísticos, la materia prima y el pago de personal. Finalmente, en este cuadrante se gestiona la información del estado financiero y presupuestal de la empresa, que debe emitir un reporte de desempeño periódicamente, que mida la rentabilidad del negocio.

Como se puede apreciar, el Modelo Canvas es una herramienta sencilla de aplicar, muy completa e interactiva, permite la generación de ideas innovadoras, la organización, el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo y el conocimiento profundo de la idea de negocio. Gracias a su versatilidad, este lienzo puede ser actualizado con ideas que aporten valor, para replantear la propuesta de valor,

desarrollar un autodiagnóstico de la empresa, optimizar procesos o evaluar el desempeño económico de la empresa. El lienzo se coloca al alcance de todos los colaboradores de la empresa, pues permite que cada uno se involucre con los objetivos de la organización y conocer el valor que aportan en cada una de sus tareas, sin embargo, siempre debe ser liderado por las personas que toman las decisiones del negocio. El lienzo admite infinidad de errores, por ello permite una mejor gestión de la empresa, y al ser una herramienta visual favorece a actuar velozmente en caso se presenten riesgos que amenazan la subsistencia de las MYPE en el mercado internacional.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

En el presente capítulo se presenta la discusión de resultados del análisis realizado para estudiar el Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra. Para ello se discutió los resultados de cada objetivo de la presente investigación con los antecedentes y bases teóricas expuestas en el capítulo I.

5.1.1. Discusión del objetivo específico 1

Objetivo: Explorar la gestión de la oferta de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.

La principal ventaja competitiva de las MYPE exportadoras de Gamarra es su diferenciación sobre su competencia de mayor tamaño, ya que su condición de pequeña empresa le permite tener tiempos de respuesta veloces para pedidos de lotes pequeños, esto es fortalecido con el reconocimiento que tiene la cadena de valor del algodón en el Perú, principal insumo de estas empresas. Este resultado coincide con Campos (2018), quien concluyó que la ventaja competitiva y la cadena de valor son dos de las estrategias que las MYPE textiles de Villa El Salvador deben aplicar para contribuir con su desarrollo exportador. De igual manera, coincide con la teoría de Salón (2018) quien afirma “que ventaja competitiva sitúa a dicha organización en una posición de superioridad respecto al resto, otorgándole un puesto privilegiado en el mercado”.

La MYPE exportadoras de Gamarra posee una capacidad de creatividad que les permite innovar constantemente en sus productos, diseños y acabados, con el fin

de cumplir al detalle con las exigencias de sus clientes. Este resultado coincide con Rojas (2018), quien concluyó que, para fortalecer una propuesta de valor, la empresa debe elevar su capacidad innovadora y tecnológica, orientando la oferta a las exigencias del cliente.

La propuesta de valor identificada se basa en la diferenciación y la innovación, para atender a un grupo de clientes de tamaño pequeño y en busca de lotes menores, tal como menciona Osterwalder y Pigneur (2015), quienes consideran que la propuesta de valor busca solucionar un problema o necesidad para un segmento de mercado, haciendo uso de la innovación y la diferenciación en el mercado.

De igual manera, la propuesta de valor cumple con el triángulo de la supervivencia, pues la calidad de la materia prima es asegurada, y en el proceso, las MYPE ponen sus esfuerzos por desarrollar un control minucioso. El producto cumple con la función de satisfacer las expectativas de los clientes en base a su diferenciación, y el precio/costo es una ventaja comparativa que las empresas de Gamarra poseen incluso desde el mercado local. Estos resultados se contrastan con Sánchez (2014), quien indica que la propuesta de valor debe basarse en el triángulo de la supervivencia: funcionalidad, calidad, precio/costo.

5.1.2. Discusión del objetivo específico 2

Objetivo: Explorar la gestión de los clientes de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.

La presente investigación refiere que las MYPE exportadoras de Gamarra deben buscar segmentos de mercado de similares características a las de ellos, preferentemente cercanos a la región, posteriormente apuntar a mercado más

amplios. Esto coincide con la teoría de Rojas e Izaguirre (2018), en donde concluyen que el modelo Uppsala es el más adecuado para las MYPE de Gamarra, que consiste en la internacionalización de manera gradual, es decir iniciar en mercados menores y luego ingresar a los de mayores proporciones.

Las MYPE exportadora de Gamarra gestionan su relación con los clientes en base a una estrategia amplia de comunicación y generación de una relación larga y confiable. Este resultado coincide con la investigación de Acevedo (2006), la cual concluye que la gestión de clientes favorece a la maximización de la rentabilidad de la empresa, así como en generar y mantener una relación sostenible en el tiempo con los clientes. En la misma línea, Barrios y López (2007) concluyen que la orientación al cliente es un insumo para la gestión estratégica de las pymes exportadoras de confecciones en Colombia.

Martínez (2019) concluyó en su investigación en la empresa familiar Mercadona, luego de la aplicación del Modelo Canvas, que esta debería reforzar sus acciones en los canales virtuales y que su éxito radica en la buena relación que ha establecido con sus clientes. La presente investigación también dio como resultado que las MYPE exportadoras de Gamarra aun no lograr digitalizarse al 100% por la venta online, sin embargo, la gestión de su relación con los clientes es un valor adicional que le permite mejorar la gestión de la empresa.

La comunicación de las MYPE con sus clientes es principalmente por medio del marketing directo y digital, con el uso de redes sociales y página web. Arranz (2017) coincide con ello en su investigación, proponiendo que el uso de redes sociales como estrategia de marketing, repotenciaría la propuesta de valor y la expansión

del negocio de la empresa familiar HM Logística, usando de igual manera el Modelo Canvas.

Monferrer (2013) menciona a la venta personal y el marketing directo como elementos de la comunicación con el cliente. La venta personal inicia con la identificación del cliente y culmina con el servicio postventa, mientras que el marketing directo utiliza medios de comunicación directos como teléfono, televisión, puerta a puerta, venta online, etc. La presente investigación contrasta esta información con las estrategias de venta personal, la postventa, marketing directo y digital, de las MYPE exportadoras de Gamarra, lo que les resulta más adecuado para lograr una mejor relación con sus clientes.

De igual manera, las MYPE exportadoras de Gamarra mantienen sus relaciones con sus clientes a base de comunicación constante, generación de confianza y empatía, mediante un trato directo con una visión a largo plazo. Este resultado coincide con Sánchez (2017), quien resalta la importancia de fidelizar clientes a través de un buen servicio, relaciones basadas en emociones y sentimientos, valor de la marca, e demostrar interés por sus necesidades.

5.1.3. Discusión del objetivo específico 3

Objetivo: Explorar la gestión de la infraestructura de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.

El estado, a través de sus diferentes instituciones como PROMPERÚ y OCER Gamarra, son un actor importante en el desarrollo de las MYPE exportadoras de Gamarra, son considerados socios clave dentro de su empresa, debido a su intervención en actividades de promoción, capacitación, información y programas

de financiamiento. Este resultado coincide con Farfán, Palomino y Ruiz (2018), quienes concluyeron que los programas de exportación fomentados por el gobierno inciden en el desarrollo exportador de las MYPE de Gamarra.

Un recurso fundamental para las MYPE exportadoras de Gamarra es el personal, hay profundo compromiso pro mantener capacitado a todos los colaboradores, sobre todo en temas de comercio exterior, ello incluye el fortalecimiento de capacidades y habilidades de los líderes o propietarios del negocio. Esto coincide con la investigación de Béjar (2018), quien concluye que las habilidades gerenciales es un factor determinante para la exportación sostenible de las MYPE de Gamarra. Por su parte, Acevedo (2006) sostiene que la capacitación del personal contribuye también al fortalecimiento de la cadena productiva del sector confecciones. Por su parte, Mondragón (2017) considera que las capacitaciones y la gestión del potencial humano influye en la eficiencia del personal y la competitividad de la empresa.

La investigación de Barrios y López (2007) concluye en que el poco uso de la tecnología, estructura financiera débil y limitado acceso a financiamiento son factores que influyen de manera directa en la formulación de estrategias para la exportación de pymes del sector confecciones. La presente investigación dio como resultado que el acceso a financiamiento de las MYPE exportadoras de Gamarra es limitado y el uso de tecnología es prácticamente nulo, influyendo en la gestión de la empresa.

Una de las principales actividades clave en las MYPE exportadoras de Gamarra es el control de calidad, tanto del producto como de sus procesos, con el fin de asegurar un producto final que cumpla las expectativas de los clientes. Este resultado se contrasta con Pacheco (2018), quien menciona que el control de

calidad es una de las principales actividades para desarrollar una propuesta de valor.

Las MYPE exportadoras de Gamarra consideran a sus proveedores de servicios y materia prima como sus socios clave y actores que forman parte de su empresa. Ello se contrasta con lo argumentado con ESAN (2016), que indica que “los proveedores son los aliados más importantes de una empresa, un buen proveedor asegura obtener insumos de buena calidad”.

5.1.4. Discusión del objetivo específico 4

Objetivo: Explorar la gestión del modelo económico de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.

El estudio de Barrios y López (2007) concluye que una estructura financiera débil y la carencia de estudios de mercado influyen en la generación de estrategias para las pymes exportadoras de confecciones en Barranquilla. Esta teoría se contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación con respecto al control de estados financieros de las MYPE exportadoras de Gamarra, los cuales se desarrollan únicamente en tablas de Excel, dificultando la elaboración de un reporte de desempeño que mida objetivamente la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, su carencia de estudios de mercado los obliga a estudiar por su cuenta los precios de la competencia para considerarlos a la hora de determinar sus precios de venta.

Sánchez (2014) menciona una serie de estrategias para la fijación de precio, entre ellos el basado en el valor que el cliente le da al producto o el monto que está dispuesto a pagar, por otro lado, el precio dinámico es aquel que se negocia entre vendedor y cliente. Esto se contrasta con las estrategias de fijación de precio que

utilizan las MYPE exportadoras de Gamarra, ya que muchas veces su precio es negociable, partiendo de la disposición de pago que tiene el cliente, para lo cual tratan de hacer un estudio del precio de mercado.

Otro método de fijación de precios es el mencionado por Opera GB (2017), basado en los costes añadiendo un margen de ganancia. Este método es el más utilizado por las MYPE exportadoras de Gamarra, por ser el más común y buscar recuperar los costos invertidos con mayor precisión.

Las MYPE exportadoras de Gamarra reconocen entre sus principales costos a la materia prima, las remuneraciones de personal y de actividades como el diseño, logística o la producción. Este resultado se contrasta con Mondragón (2016) que incluye a estos como los principales costos en los que incurre una empresa exportadora.

5.1.5. Discusión del objetivo específico 5

Objetivo: Comprender la situación actual exportadora del Perú en favor del desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019

Los resultados obtenidos con respecto a la situación actual exportadora del Perú coinciden con Rojas (2018), quien concluye que el contexto político y económico del país, incide en gran medida en la generación de oportunidades para la pyme colombiana de mantenerse competitivamente en el mercado. Mientras tanto, en el Perú el apoyo del estado para las MYPE es fundamental, para lo cual se diseñó un plan estratégico que sirve como eje para impulsar el desarrollo del comercio exterior y la internacionalización de las empresas.

La situación exportadora en el Perú se ve fortalecida por la existencia de programas de financiamiento, facilitación logística y promoción que ofrece el Gobierno. Esto fue contrastado con MINCETUR, que destaca el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) como una estrategia para la facilitación del comercio. Fairlie (2019) destaca también el programa de operador económico y la VUCE en favor de la facilitación logística, y PROMPERÚ, que destaca la Ruta Exportadora como el programa para la promoción de las exportaciones y el desarrollo de capacidades.

Una fortaleza identificada para la internacionalización del sector confecciones es la existencia de una integración vertical de la cadena productiva, que, sin embargo, podría significar una amenaza por el riesgo de ruptura de la cadena del algodón. Esto se contrastó con el CIEN (2019), que destaca la influencia de las exportaciones en la generación de empleo y la producción nacional para toda la cadena productiva y de valor, que inicia con la actividad agrícola.

La presente investigación identificó la carencia de desarrollo tecnológico para la innovación como una debilidad, especialmente, para las MYPE, y como oportunidades, el desarrollo del comercio electrónico y el acercamiento a tendencias globales en el sector confecciones. Este hallazgo fue contrastado con Rodríguez (2019) quien recomienda adaptarse al mundo digitalizado para desarrollar la capacidad de internacionalización, reconocer herramientas digitales para renovar su propuesta de valor y que corresponda a las nuevas tendencias globales de consumo. También considera que las MYPE tienen desconocimiento sobre herramientas tecnológicas, como la inteligencia artificial o la información compartida, lo cual no contribuye en su proceso de internacionalización.

Una amenaza y problemática que enfrentan las MYPE en el actual contexto del comercio exterior en el Perú, es el alto nivel de mortandad de estas empresas en el mercado internacional. Este resultado coincide con Navarro (2019), quien señala que de 10 Mipymes exportadoras, 5 no logran mantenerse por más de un año en el mercado internacional, principalmente debido al limitado acceso a créditos, su capacidad de innovación y estructura organizacional inadecuada.

La marca Perú ha impulsado considerablemente la imagen del Perú a nivel internacional, y bajo la misma estrategia, las marcas sectoriales han impulsado la imagen de la oferta exportable peruana. Esta oportunidad para el sector, fue contrastada con Saavedra (2017) quien considera efectivo el lanzamiento de las marcas sectoriales Perú Textiles y Alpaca del Perú, para la promoción internacional del sector confecciones en el Perú.

5.1.6. Discusión del objetivo específico 6

Objetivo: Comprender la situación actual del Emporio Comercial Gamarra en favor del desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra, 2019.

La ventaja competitiva de Gamarra es el tamaño de las empresas, estas pueden atender pedidos pequeños en tiempos más cortos y con procesos menos complejos, identificando así un segmento de clientes. Esto contrasta con el estudio de Campos (2018) quien concluyó que la generación de una ventaja competitiva impulsa el desarrollo exportados de las MYPE textiles de Villa El Salvador impulsa.

El mercado de Gamarra se caracteriza por un universo de pequeñas y micro empresas, surgidas como parte de un negocio familiar, de manera empírica y muy

poco profesionalizadas. Esto coincide con Ledgard y Ramos (2019), quienes aseguran que la falta de profesionalismo de las empresas familiares es uno de los factores que no permiten la internacionalización y competitividad de las MYPE, por ello sugieren se debe cambiar el directorio familiar con personas más capacitadas.

La OCER Gamarra representa una fortaleza para este mercado porque como representante del Estado impulsa a través de diferentes servicios la competitividad e internacionalización de las MYPE de Gamarra, y ellas la reconocen como un socio clave. Este hallazgo fue contrastado con Vásquez (2018), quien resalta la intervención de la OCER en Gamarra, en el desempeño de sus exportaciones y el fortalecimiento de capacidades de las MYPE, con el fin de facilitar su inserción en los mercados internacionales.

Las acciones de formalización que el Gobierno ha implementado para fortalecer y renovar la imagen de Gamarra tanto en el mercado nacional como internacional representan una oportunidad para desarrollarse como un mercado proveedor estratégico para la industria de la vestimenta en la región. Sin embargo, representa una amenaza en el extranjero, ya que aún es conocida por su informalidad. Estos aspectos coinciden con Tello (2019), quien considera favorable la lucha contra la informalidad para impulsar el comercio exterior en Gamarra y consolidarla como una zona de confección masiva para el mercado local e internacional.

La formación de consorcios de exportación y clústeres textiles en Gamarra, representan una oportunidad comercial para este mercado, porque favorece a la imagen y la exportación conjunta de las MYPE exportadoras de Gamarra. Esto coincide con Benza (2019), quien considera que ofrecer una propuesta de valor conjunta amparada en la creación de una marca colectiva que refleje la identidad

de estas empresas, significa una oportunidad para las MYPE de Gamarra de competir en el mercado internacional.

5.1.7. Discusión del objetivo general

Desarrollar el Modelo Canvas como una herramienta de gestión para la exportación de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019

El estudio del Modelo Canvas en la presente investigación permitió identificar la propuesta de valor de las MYPE exportadoras de Gamarra, la cual fue construida reconociendo aquellos elementos de valor como la ventaja competitiva, la segmentación de clientes, las estrategias de comunicación, sus recursos y actividades clave y la competitividad en precio. Este resultado coincide con Gómez (2018), cuyo estudio refiere que el Modelo Canvas permite tener una visión global del negocio, identificando aquellos elementos que generan valor y contribuyen a crear una propuesta de valor.

La presente investigación demostró que el Modelo Canvas es adaptable para la gestión de MYPE exportadoras de Gamarra, permitiéndoles tener una visión general de su empresa, en una estructura sencilla de comprender plasmada en una sola hoja, además de permitir el error y la participación de todos los colaboradores. Esto coincide con Cirugeda (2015), quien resalta algunas de las ventajas de utilizar el Modelo Canvas, entre ellas, la simplicidad de interpretación, enfoque integral, viabilidad en cambios, disponible para cualquier tipo de empresa, sinergia interna de trabajo y análisis estratégico en una hoja.

Por último, los hallazgos sobre el Modelo Canvas para su implementación en las MYPE exportadoras de Gamarra, como herramienta de gestión y creador de una

propuesta de valor, se sostienen con el aporte de los expertos entrevistados en la presente investigación. Así, Torres (2019) menciona que este modelo permite a las MYPE estudiar bien a sus potenciales clientes y ajustar su propuesta de valor a sus requerimientos, con estrategias innovadoras. Por su parte, Rojas (2019) sugiere que este modelo es ideal para empresas familiares pequeñas, ya que las nuevas generaciones toman la dirección del negocio y hacen uso del pensamiento estratégico y visual.

CONCLUSIONES

1. El Modelo Canvas es una herramienta que facilita la gestión de las MYPE exportadoras de Gamarra, a través de la gestión integral de su oferta, clientes, infraestructura y modelo económico. La propuesta de valor de estas MYPE responde a la demanda de sus segmentos de clientes identificados, con quienes las MYPE se relaciona por medio de sus canales de distribución y comunicación. Cada uno de los componentes de su infraestructura otorga valor a estas operaciones, y su rentabilidad la miden a través de su estructura de ingresos y costos. De esta manera las MYPE obtienen una visión global de la empresa pudiendo diseñar diferentes estrategias para ingresar y mantenerse en el mercado internacional. Las condiciones de la actual situación de las exportaciones en el Perú y del Emporio Comercial Gamarra, favorecen a la implementación de esta herramienta en las MYPE exportadoras de Gamarra.
2. Las MYPE exportadoras de prendas de vestir Gamarra ofrecen un producto basado en la creatividad e innovación de sus diseños y acabados, sustentado en el reconocimiento internacional del algodón peruano como principal insumo de calidad, y una ventaja competitiva en su capacidad de producción y tiempos de respuesta. Además, ofrece un servicio orientado a la plena satisfacción del cliente.
3. Las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra se dirigen a un segmento de mercado de similares características a las de ellas, pequeños importadores y nuevos negocios, principalmente a través del canal directo por un tema de confiabilidad y costo. La relación con sus clientes es cordial y empática, buscando el vínculo a largo plazo. Por ello, su comunicación es

constante, implementando estrategias de marketing directo, promoción comercial, postventa y marketing digital, sin embargo, aún no desarrollan el comercio electrónico en su proceso de digitalización.

4. Por sus características, las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra requieren fortalecer su recurso financiero, a través de diferentes modalidades, y su recurso humano, por medio de la capacitación constante. La cadena productiva del sector confecciones es muy larga, lo que impulsa a que las empresas opten por tercerizar algunas de estas actividades, por la misma razón, el proceso requiere de un control de calidad exhaustivo, haciendo de estas sus actividades clave. Los proveedores que intervienen en esta cadena son destacados como socios clave, además de las instituciones públicas como PROMPERÚ y la OCER Gamarra que han apoyado a las MYPE en su profesionalización y capacitación.

5. Las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra miden su modelo económico a través del flujo de ingresos y costos. Sus ingresos por la venta de sus productos son determinados en base a sus principales costos (materia prima, mano de obra, producción, diseño, logísticos), y añadiendo un margen de ganancia, el cual es asignado también, luego de hacer un pequeño estudio directo del precio de mercado. El precio es negociable, es decir, comienzan con el precio de mercado, pero evalúan durante la negociación, la capacidad de pago del cliente. Esta estructura es plasmada en tablas de Excel, desde donde controlan el flujo de dinero de su empresa.

6. El Perú posee una fuerte institucionalidad del comercio exterior. El Estado ha desarrollado grandes esfuerzos por implementar el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), que sirve como mecanismo para impulsar la apertura y oportunidades de nuevos mercados de exportación, brindar soporte financiero y logístico, y promover la oferta exportable peruana, a través de la Marca Perú y marcas sectoriales, con especial énfasis en las medianas, pequeñas y micro empresas. Sin embargo, el gran reto es impulsar el desarrollo tecnológico, y lograr una regularidad en la exportación de las MYPE.

7. Gamarra es un mercado competitivo, con una ventaja de diferenciación en capacidad de producción y respuesta, lo que valida sus posibilidades de internacionalización. Esto va acompañado del crecimiento del sector confecciones en el Perú, la participación del Estado a través de la OCER Gamarra, la imagen país, y las acciones de formalización del mercado para renovar su imagen de informalidad en el mercado local e internacional. Sin embargo, las capacidades de internacionalización de las MYPE no han sido completamente desarrolladas, lo que provoca una irregularidad en su desempeño exportador y competitividad en el mercado internacional.

RECOMENDACIONES

1. Se debe fomentar el uso del Modelo Canvas a través de talleres prácticos en donde las MYPE de Gamarra puedan implementar la metodología paso por paso, incluso desde la gestión de su negocio en el mercado local. Por otro lado, se recomienda desarrollar una investigación aplicada del Modelo Canvas en una MYPE exportadora de Gamarra con el fin de comprobar su efectividad y medir su implicancia en su desempeño exportador.
2. Se debe impulsar el uso de herramientas de inteligencia de negocios y prospección de mercados, para estudiar las tendencias globales del comercio y de la industria de la moda, de manera que busque la diversificación de la oferta y nuevos nichos de mercado para las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra. Igualmente, fortalecer las capacidades de estrategias de desarrollo de producto.
3. Se debe impulsar la capacitación e introducción de las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra en el comercio electrónico, a través de la creación de un Marketplace orientado al mercado internacional para las empresas de Gamarra. Por otro lado, es importante consolidar el segmento de mercados identificados y promover el contacto con marcas globales, ofreciendo las ventajas competitivas de las MYPE de Gamarra.
4. Se debe convocar a una integración con actores del sector público, privado y de la academia para la creación de un laboratorio de innovación, en donde se impulse la gestión de la innovación, el fortalecimiento financiero, responsabilidad social empresarial, la transformación digital, la sostenibilidad,

gestión de marcas, la investigación y desarrollo, con el fin de impulsar la competitividad de las MYPE exportadoras de Gamarra.

5. Se debe implementar un sistema de auditoría financiera para evaluar la rentabilidad y desempeño de las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra, con el fin de llevar información actualizada de su situación financiera y elaborar reportes de desempeño, de manera que el acceso a financiamiento sea más accesible para ellas. También es recomendable fortalecer las capacidades de negociación de las MYPE para una mejor experiencia en encuentros empresariales y generar contratos a precio justo.
6. Se debe renovar la oferta de servicios del Gobierno para las MYPE exportadoras de Gamarra, por medio de PROMPERÚ y la OCER Gamarra, en cuanto a promoción comercial y generación de capacidades. Entre ellas, el servicio de exportación asistida, la creación de un portafolio de proveedores y la identificación de potenciales compradores, la creación de un directorio de MYPE exportadoras, implementación de ruedas de negocios virtuales, participación estratégica en plataformas de promoción comercial, y buscar el fortalecimiento de la relación con las OCEX en los principales mercados de destino.
7. Se debe fortalecer la imagen de Gamarra en el mercado internacional, a través de la formalización del mercado, la profesionalización de las empresas y gremios, la renovación de la infraestructura, y la creación de una marca colectiva para la MYPE exportadoras de prendas de vestir, bajo el patrocinio de la Marca Perú.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Acevedo Flores, A. (2006). *Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clústeres de pymes peruanas del sector confecciones para la exportación*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Lima, Perú.
- ADEX (2018). ADEX pide fortalecer políticas de apoyo a la internacionalización de MYPE. Recuperado de: <http://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/adex-pide-fortalecer-politicas-de-apoyo-a-la-internacionalizacion-de-mypes/>
- Adriano, C. (2019). Impacto de las exportaciones en el PBI y en el empleo. CIEN-DT N°2019-02. Recuperado de: http://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2018/12/Impacto-de-las-Exportaciones-en-el-PBI-y-Empleo_2018.pdf
- Agencia Peruana de Noticias (2019). Envíos de confecciones y textiles crecerán en 2019 y acumularán 4 años de expansión. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-envios-confecciones-y-textiles-creceran-2019-y-acumularan-4-anos-expansion-748285.aspx>
- América Económica (2015). Sector confecciones es el que mayores puestos de trabajo genera en Perú. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-confecciones-es-el-que-mayor-puestos-de-trabajo-genera-en-peru>
- Argudo, J. (2018). ¿Qué es la fidelización de clientes y cómo mejorarla? Recuperado de: <https://www.joseargudo.com/fidelizacion-de-clientes/>
- Arranz Requejo, S. (2017). *Modelo de negocio y empresa familiar: Aplicación práctica a través del Modelo Canvas*. (Tesis de grado). Universidad de Cantabria, España.
- Banco Interamericano de Finanzas (s.f.). Factoring Internacional. Recuperado de: <https://www.banbif.com.pe/Empresas/Comercio-Exterior/Exportaciones/Factoring-Internacional>

Banco Central de Reserva (s.f.). Balanza Comercial. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>

Banco Mundial y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2017). Análisis de los costos marítimos y portuarios. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Costos_Portuarios_Maritimos_Peru.pdf

Bardales, E. (2018). Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿cuánto es el costo? Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costo-226939-noticia/>

Barrios Villa, C. y López Moreno, B. (2007). *Diseño de un modelo base de estructura organizacional para pymes exportadoras del sector de confecciones de Barranquilla, con enfoque asociativo*. (Tesis de Maestría). Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Béjar Arbayza, G. (2018). *Factores determinantes de exportación para la sostenibilidad de las mypes textiles del Emporio Gamarra – Distrito La Victoria – Lima*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Federico Villareal, Lima, Perú.

Benza, P. (2019). Gamarra despierta. Revista Semana Económica. Volumen (1668). pp. 11-13.

Blanco, J. (s.f.). La cadena de valor de Porter. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/05/27/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Blanco, M. (2015). ¿Qué es el modelo Canvas? [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>

Campos Villa, S. (2018). *Estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las mype textiles en el distrito de Villa El Salvador* (Tesis de Grado). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Cancillería de Colombia (s.f.). Alianza del Pacífico. Recuperado de: <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>

Cano, D. (2016). Las ventas que estás perdiendo por no contar con un CRM eficiente. Recuperado de: <https://blog.impulse.pe/todas-las-ventas-que-estas-perdiendo-por-no-contar-con-un-crm-eficiente>

CEPAL (s.f.). Facilitación del comercio. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/facilitacion-del-comercio>

Chau, E. (2018). Produce: micro y pequeñas empresas aportan 24% al PBI nacional. Andina. Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-micro-y-pequenas-empresas-aportan-24-al-pbi-nacional-711589.aspx>

Chávez, M. (2019). Innovaciones en el sector textil y confecciones. Revista La Cámara. Volumen (892). pp.14-16.

Ciriaco, A. (2015). ¿Qué son cadenas globales de valor? Recuperado de: <https://eldia.com.do/que-son-cadenas-globales-de-valor/>

COMEX (2018). ¿Cómo va el PENX 2025? Revista Negocios Internacionales: Semanario 966. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/como-va-el-penx-2025>

Conexión ESAN (2016). El proceso de evaluación de proveedores. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/el-proceso-de-evaluacion-de-proveedores/>

Conexión ESAN (2017). Diferencias entre la marca corporativa y la marca producto. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/04/diferencias-entre-la-marca-corporativa-y-la-marca-producto/>

- Connect Americas (s.f.). Exportar: 6 motivos para animarte. Recuperado de: <https://connectamericas.com/es/content/exportar-6-motivos-para-animarte>
- Connect Americas (s.f.). ¿Qué debe contener un plan de exportación? Recuperado de: <https://connectamericas.com/es/content/¿qué-debe-contener-un-plan-de-exportación>
- Cruzado Sánchez, A. (2014). *Propuesta de modelo de gestión de mantenimiento enfocado en la gestión por procesos para la mejora de la productividad y la competitividad en una asociatividad de Mypes del sector textil*. (Tesis de Doctorado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Diario Gestión (2016). Operadores logísticos en las exportaciones. Recuperado de: <https://gestion.pe/suplemento/comercial/almacenamiento-operadores-logisticos/operadores-logisticos-exportaciones-1001900>
- Diario Gestión (2017). Mypes exportaron 387 toneladas de mercancías valorizadas en US\$ 22 millones. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mypes-exportaron-387-toneladas-mercancias-valorizadas-us-22-millones-142501-noticia/>
- Dorta, P. (2013). Transporte y logística internacional. Recuperado de: https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/7101/7101787/transporte_y_logistica_internacional_2013.pdf
- Dudharejia, M. (2018). Tres vías de mejorar tu feedback con los clientes. Recuperado de: <https://www.brandwatch.com/es/blog/mejorar-feedback-clientes/>
- El Comercio (s.f.). Exportaciones peruanas: sin aranceles, pero sin acceso. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/exportaciones-peruanas-aranceles-acceso-229433-noticia/>
- Escamilla, O. (2018). Tipos de propuestas de valor más efectivas para las marcas. Recuperado de: <https://www.merca20.com/tipos-de-propuestas-de-valor-mas-efectivas-para-las-marcas/>

- Estevadeordal, A. (2017). ¿Qué significa el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC para América Latina? Recuperado de: https://elpais.com/economia/2017/03/08/actualidad/1488991376_553970.htm
- Fairlie, A. (2019). Avanzar en la facilitación del comercio. Diario El Peruano. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-avanzar-la-facilitacion-del-comercio-77534.aspx>
- Farfán Cucho, S., Palomino de la Cruz, V., Ruiz Montoya, F. (2018). *Análisis de los factores que inciden en la exportación de las MYPES del sector textil – confecciones. Caso de Estudio: Corporación Stealth, Nevihplus Size y Pijamas Rozzé Latina del Emporio Comercial de Gamarra*. (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú
- Fassbender, K. y Rodríguez, L. (coords.) (2014). Texto educativo de Comercio Exterior. (Tercera Edición). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Lima, Perú.
- Fasson, A. (2018). Que Gamarra vuelva a brillar: recomendaciones para potenciar su desarrollo. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/08/16/que-gamarra-vuelva-a-brillar-recomendaciones-para-potenciar-su-desarrollo-1/>
- Ferrari, A. (2018). ¿Qué es el poder adquisitivo del consumidor? Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13064904/que-es-el-poder-adquisitivo-del-consumidor>
- Flores, C. (2019). CCL: Mypes de confecciones concentran exportaciones textiles pero cada año pierden presencia mundial. Recuperado de: <https://infomercado.pe/ccl-mypes-de-confecciones-concentran-exportaciones-textiles-pero-cada-ano-pierden-presencia-mundial/>
- Flores Concha, G. (2014). *Modelo empresarial Clústers en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005 – 2012*. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Lima. Perú.

- García, I. (2017). Definición de nicho de mercado. Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/nicho-de-mercado>
- Gestión (2019). Gamarra: Lucha contra impulsaría cadenas productivas para exportación. Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/gamarra-lucha-informalidad-impulsaria-cadenas-productivas-exportacion-261707-noticia/>
- Gómez Cortes, L. (2018). *Aplicación modelo de negocios Canvas para el diseño, producción y comercialización de pijamas en Bogotá D.C.* (Tesis de Grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Gorrín, R. (2017). Ventajas y desventajas de los canales de distribución. Recuperado de: <http://raulgorrinelempresariohumanista.weebly.com/blog/ventajas-y-desventajas-de-los-canales-de-distribucion>
- Holded (2018). Préstamo participativo, vía de financiación para startups y pymes. Recuperado de: <https://www.holded.com/es/blog/prestamo-participativo-financiacion-startups-pymes/>
- INACAL (2017). Gestión Integral de la MIPYME. Modelo de gestión para la micro, pequeña y mediana empresa. (Segunda Edición). Instituto Nacional de la Calidad, Lima, Perú.
- INDECOPI (s.f.). Marca Colectiva. Recuperado de: <https://indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/marca-colectiva>
- INEI (2017). Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2016. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf
- Instituto Superior de Operaciones Bancarias Internacionales (s.f.). Financiación Forfaiting. Recuperado de: <http://www.isobi.institute/es/financiaci%C3%B3n-internacional-exportaciones-importaciones/forfaiting>

INTRACEN (s.f.). Identificando las medidas no arancelarias. Recuperado de:
<http://www.intracen.org/itc/analisis-mercados/medidas-no-arancelarias/identificando-las-medidas-no-arancelarias/>

La República (2018). El mercado internacional es el gran reto de las Mypes: solo el 3% exporta sus productos. Recuperado de:
<https://larepublica.pe/economia/1300919-mercado-internacional-gran-reto-mypes-3-exporta-productos/>

Ledgard, A. y Roncal, A. (2019). La trampa del tamaño medio. Revista Semana Económica. Volumen (1670) pp.12-14.

Leon, J. (2007). *Determinantes del proceso de internacionalización de la Pymes peruanas: Caso sector confecciones*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Lima, Perú.

López, A. (2018). Comercio electrónico: definición, tipos y tendencias. Recuperado de: <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3808106-comercio-electronico-definicion-tipos-tendencias>

López, S. (2017). La estrategia de precios en un mercado cada vez más competitivo. Recuperado de:
<https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/estrategias-de-precios-en-un-mercado-competitivo/>

Macha Huamán, R. (2018). *Barreras a la exportación y el proceso de internacionalización desde la perspectiva de las Mypes exportadoras del sector textil de Lima Metropolitana 2006 – 2016*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Lima, Perú.

Maekawa Miyasato, C. (2013). *Internacionalización de las micro y pequeñas empresas (MYPES) textiles. Estudio empírico de las MYPES textiles en Lima Metropolitana*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.

Martínez, H. (2016). Estudio de mercado y análisis de la demanda. Recuperado de:
<http://cedconsultoria.net/2016/11/01/estudio-mercado-y-analisis-demanda/>

Martínez Villegas, M. (2019). *Modelos de negocio en la empresa familiar*. (Tesis de grado). Universidad de Cantabria, España.

Mc Kee, F. (2018). Textiles, llegó la hora de crecer. Diario El Peruano. Recuperado de:

<https://elperuano.pe/suplementosflipping/economika/290/web/pagina03.html>

Medina, M. (2018). Perú entre los diez primeros proveedores de prendas de vestir en Estados Unidos. Diario Correo. Recuperado de:

<https://diariocorreo.pe/economia/peru-entre-los-diez-primeros-proveedores-de-prendas-de-vestir-en-estados-unidos-827709/>

Minervini, N. (2018). ¿Los programas de apoyo a la internacionalización son realmente efectivos? Recuperado de:

<https://www.diariodelexportador.com/2018/12/los-programas-de-apoyo-la.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.). Acerca de las OCEX. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/oficinas-comerciales/acerca-de-las-ocex-2/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.). MINCETUR crea programa de apoyo a la internacionalización para financiar la presencia de empresas peruanas en el exterior. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-crea-programa-de-apoyo-a-la-internacionalizacion-para-financiar-la-presencia-de-empresas-peruanas-en-el-exterior/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). Reporte Mensual de Comercio diciembre 2018. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2018/RMC_Diciembre_2018.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). Trámites más sencillos para exportadores e importadores: MINCETUR impulsa renovación de la VUCE. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/tramites-mas-sencillos-para-exportadores-e-importadores-mincetur-impulsa-renovacion-de-la-vuce/>

Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). Acuerdos Comerciales. Recuperado de:
<https://www.mef.gob.pe/es/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (s.f.). Sobre el registro REMYPE.
Recuperado de: <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-empleo/dir-gen-promocion-del-empleo/remype/sobre-el-registro-remype/>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018). Régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa. Boletín Informativo Laboral N° 85. Recuperado de:
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo_REMYPE_-_Enero_2019.pdf

Ministerio de la Producción. (2017). Industria Textil y Confecciones. Estudio de Investigación Sectorial. Recuperado de:
http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oee/docTrab_Textil.pdf

Mondragón, V. (2016). La importancia de los términos Incoterms en el Comercio Internacional. Recuperado de:
<https://www.diariodelexportador.com/2016/01/la-importancia-de-los-terminos.html>

Mondragón, V. (2017). ¿Cómo determinar el precio del producto a exportar? ¿Método costing o pricing? Recuperado de:
<https://www.diariodelexportador.com/2017/09/como-determinar-el-precio-del-producto.html>

Mondragón, V. (2017). Incoterms y su relación con el cálculo del precio del producto a exportar. Recuperado de:
<https://www.diariodelexportador.com/2017/08/incoterms-y-su-relacion-con-el-calculo.html>

Mondragón, V. (2017). La gestión de la calidad clave para el desarrollo de la empresa exportadora. Recuperado de:
<https://www.diariodelexportador.com/2017/08/la-gestion-de-la-calidad-clave-para-el.html>

- Mondragón, V. (2017). La gestión de recursos humanos en la empresa. Recuperado de: <https://www.diariodelexportador.com/2017/10/la-gestion-de-recursos-humanos-en-la.html>
- Mondragón, V. (2018). Los derechos de propiedad intelectual en el comercio internacional. Recuperado de: <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/los-derechos-de-propiedad-intelectual.html>
- Mondragón, V. (2017). Los intermediarios en los canales de distribución internacional. Recuperado de: <https://www.diariodelexportador.com/2017/04/los-intermediarios-en-el-comercio.html>
- Mondragón, V. (2017). Modalidades de alianzas estratégicas para acceder a mercados internacionales. Recuperado de: <https://www.diariodelexportador.com/2017/08/modalidades-de-alianzas-estrategicas.html>
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. (Primera Edición). Castellón de la Plana: Universitat Jaume I
- Moreni, C. (2019). La importancia de una cultura de innovación. Revista La Cámara. Volumen (892). p.28.
- Muente, G. (2018). Público objetivo: ¿qué es, para qué sirve y cómo crear uno? Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/publico-objetivo/>
- Muñoz, W. (2006). Perú: Tradición textil y competitividad internacional. Lima.: Universidad Católica Sede Sapientiae.
- Noreña, D. (2019). El futuro de las MYPES. Diario gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2019/01/el-futuro-de-las-mypes.html>
- Nuño, P. (2017). Importancia de la imagen corporativa. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-imagen-corporativa.html>

- Nutz, N. y Sievers, M. (2016). Guía general para el desarrollo de cadenas de valor. Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra, Suiza.
- Opera Global Business (s.f.). Unidad 3. El estudio del mercado. Recuperado de: <https://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>
- Ordoñez, L. (2017). Qué es la segmentación de clientes y qué tipos hay. Recuperado de: <https://www.oleoshop.com/blog/segmentacion-de-clientes>
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual (s.f.). En caso de exportación, ¿es necesario también registrar la marca en otros países? Recuperado de: https://www.wipo.int/sme/es/faq/tm_faqs_q9.html
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. España: Grupo Planeta Spain.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. España: Grupo Planeta Spain.
- Pacheco, J. (2018). Cómo descubrir las actividades clave en el Modelo Canvas. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-empresas/atividade-clave-canvas/>
- Palacios, A. (2018). Perú: Situación de las micro y pequeñas empresas. Recuperado de: <https://www.connuestroperu.com/economia/58055-peru-situacion-de-las-micro-y-pequenas-empresas>
- Peñaranda, C. (2018). Los TLC impulsaron creación de empresas y nuevos productos exportados. Revista La Cámara. Recuperado de: https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r819_1/informe%20economico_819.pdf
- Perú 21 (2016). Alianza del Pacífico generará más inversión, empleo y ventas para las pymes. Diario Perú 21. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/alianza-pacifico-generara-inversion-ventas-pymes-216774-noticia/>

- Peru.info (s.f.). La importancia comercial de la Alianza del Pacífico. Recuperado de:
<https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/34/la-importancia-comercial-de-la-alianza-del-pacifico>
- Posada, C. (2018). Oportunidades de exportación para el rubro textil peruano. Revista La Cámara. Recuperado de:
https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada_825/posada%20825_final_oportunidades%20de%20exportaci%C3%B3n%20para%20el%20rubro%20textil%20peruano.pdf
- PQS (2016). Los retos del sector textil peruano. Recuperado de:
<https://www.pqs.pe/emprendimiento/retos-del-sector-textil-peruano>
- PQS (2019). ¿Cuáles son los desafíos de las mypes exportadoras del sector confecciones? Recuperado de: <https://www.pqs.pe/economia/mypes-exportadoras-sector-confecciones-desafios-ccl>
- PROCHILE (s.f.). ¿Qué debe considerar para convertir su empresa en exportadora? Recuperado de: <https://www.prochile.gob.cl/entrada-123-exporta/que-debe-considerar-para-convertir-su-empresa-en-exportadora/>
- PROMPERÚ (2013). Guía Financiera para Empresas Exportadoras. Recuperado de:
http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=840.83800#anclafecha
- PROMPERÚ (2018). Informe Mensual de Exportaciones Enero – diciembre 2018. Recuperado de:
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/359852482radF0E2C.pdf>
- PROMPERÚ (2019). El Perú y su red de acuerdos comerciales [Infografía]. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/siicex-infografia-red-acuerdos-comerciales-peru.pdf>
- Ramos, C. (2018). El Business Model Canvas de Alex Osterwalder. Recuperado de:
<https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>

- Reina, R. (2015). Productividad de recursos humanos, innovación de producto y desempeño exportador: Una investigación empírica. Universidad de Sevilla. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/87884/Rafael%20Reina%20Valle.pdf>
- Rojas Caqui, A. e Yzaguirre Ruiz, M. (2018). *Análisis de Modelos de Internacionalización desde la perspectiva de proceso en una MYPE de Gamarra*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Rojas Bermúdez, N. (2018). *Aplicación del Modelo de negocio Canvas para una microempresa de cirios y veladoras ubicada en la ciudad de Bogotá*. (Tesis de grado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Ruiz, I. (2018). Qué es el networking y por qué es importante para ti. Recuperado de: <https://www.eventbrite.es/blog/que-es-el-networking-ds00/>
- Saavedra, M. (2017). ¿Por qué los sectores textiles y confecciones no despegan? El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/sectores-textil-confecciones-despegan-142346-noticia/>
- Salazar, B. (2019). El Perú tiene problemas de competitividad para insertarse en las economías de la APEC. Recuperado de: <http://udep.edu.pe/hoy/2019/el-peru-tiene-problemas-de-competitividad-para-insertarse-en-las-economias-del-apec/>
- Salinas, P. (2010). Metodología de la investigación científica. Mérida: Universidad de Los Andes.
- Salón, S. (2018). Ventaja competitiva y posicionamiento de empresa: Claves de éxito. Recuperado de: <https://es.semrush.com/blog/ventaja-competitiva-claves-exito/>
- Sánchez, B. (2014). Las Mypes en Perú. Su importancia y propuesta tributaria. Revista Quipukamayoc. Volumen (13) Num.25. pp.127-131.

Sánchez, J. (2014). Plan de Internacionalización con estilo Canvas. España: Editorial Extenda.

Sánchez, S. (2017). La fidelización de clientes. Recuperado de: <https://www.puromarketing.com/14/28784/fidelizacion-clientes.html>

Secretaria de Economía de México (s.f.). Importancia de la exportación. Recuperado de:

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=5&sg=32>

Somalo, I. (2017). El comercio electrónico, Una guía completa para gestionar la venta online. (Primera Edición) Madrid: ESIC Editorial.

SUNAT (s.f.). Exporta Fácil. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportafacil/index.html>

SUNAT (s.f.). Mercancías restringidas y prohibidas. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/mercanciasrestringidas/vuce.html>

SUNAT (s.f.). Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>

Tarqui, V. (2016). APEC: 12 beneficios que obtiene el Perú al pertenecer a este bloque. Andina Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-apec-12-beneficios-obtiene-peru-al-pertenecer-a-este-bloque-640170.aspx>

Torres, A. (2018). Mypes de Gamarra lograron exportar casi S/1 millón este año. Diario La República. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1374640-gamarra-mypes-lograron-exportar-s1-millon-ano-lima-llegar-wikipedia/>

Turiano, G. (2014). Networking para atraer la atención de clientes en 7 pasos. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/networking-para-atraer-la-atencion-de-clientes-en-7-pasos/>

- Uberetagoiena, G. (2016). Competencias directivas para los negocios internacionales. Recuperado de: <http://contaduriapublica.org.mx/2016/01/04/competencias-directivas-para-los-negocios-internacionales/>
- Vara, A. (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Lima: USMP.
- Vásquez, C. (2019). Si no se digitalizan, muchas empresas van a desaparecer. Revista La Cámara. Volumen (889) pp.30-31.
- Villena, R. (2018). COMEX: El 90% de las Mype exportadoras recién creadas no sobrevive al primer año. Revista Gan@Más. Recuperado de: <https://revistaganamas.com.pe/comex-el-90-de-las-microempresas-recien-creadas-no-sobrevive-al-primer-ano/>
- 11 posibles canales de venta para tu negocio. (s.n.) (2019). Recuperado de: <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/11-posibles-canales-de-venta/>

ANEXOS

- 1) Matriz De Consistencia
- 2) Matriz De Operacionalización De Categorías
- 3) Guía De Entrevista Aplicada A La Muestra
- 4) Guía De Entrevista Aplicada Al Grupo De Expertos
- 5) Guía De Revisión Documental
- 6) Validación De Expertos
- 7) Marco Poblacional
- 8) Cuadro Origen De Entrevistas A Mypes Exportadoras
- 9) Encuesta Aplicada A La Muestra
- 10) Encuesta Aplicada Al Grupo De Expertos
- 11) Constancia De Consentimiento Informado
- 12) Evidencias De Investigación

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:	El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Mypes y Emprendimiento
AUTOR(ES):	Kevin Ochoa Calle

PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general			
¿Cómo el Modelo Canvas contribuye en la gestión de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019?	Analizar el Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019.	Modelo Canvas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oferta ➤ Clientes ➤ Infraestructura ➤ Modelo económico 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoque: Cualitativo ➤ Diseño: Observacional ➤ Tipo: Básico orientado ➤ Alcance: Descriptivo ➤ Unidad de análisis: Mype exportadora de prendas de vestir de Gamarra
Problemas específicos	Objetivos específicos	Subcategorías	Indicadores	Medios de Certificación (Fuente / Técnica)
¿De qué manera las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra gestionan su oferta, como un componente del Modelo Canvas, 2019?	Explorar la oferta de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.	Oferta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de valor 2. Cadena de valor 3. Encaje producto - mercado 	

¿De qué manera las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra gestionan sus clientes, como un componente del Modelo Canvas, 2019?	Examinar la gestión de los clientes de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019	Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación de mercados 2. Canales de distribución 3. Canales de información 4. Relación con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a profundidad a MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra • Entrevistas a grupo de expertos • Revisión documentaria NTP 933.961:2017
¿De qué manera las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra gestionan su infraestructura, como un componente del Modelo Canvas, 2019?	Examinar la infraestructura de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019.	Infraestructura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos clave 2. Actividades clave 3. Socios clave 	
¿De qué manera las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra gestionan su modelo económico, como un componente del Modelo Canvas, 2019?	Explorar el modelo económico de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, como un componente del Modelo Canvas, 2019	Modelo económico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuentes de ingresos 2. Estructura de costes 	
¿Cuál es la situación actual exportadora del Perú para el desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de	Describir la situación actual exportadora del Perú para el desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del	Situación actual exportadora del Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exportaciones 2. Política comercial exterior en el Perú 3. Desempeño exportador 	

vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019?	Emporio Comercial Gamarra, 2019.		4. Industria textil y confecciones	
¿Cuál es la situación actual del Emporio Comercial Gamarra para el desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra, 2019?	Describir la situación actual del Emporio Comercial Gamarra para el desarrollo del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra, 2019.	Situación actual del Emporio Comercial Gamarra	<ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado de Gamarra 2. Exportaciones de Gamarra 	

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORÍAS

Categoría 1

Categoría: Modelo Canvas		
Definición conceptual: Herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en 9 bloques que representan los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.		
Instrumento: Guía de entrevista		
Subcategoría	Indicadores	Ítems del instrumento
Oferta	Indicador 1: Propuesta de valor	<p>Compuesto por 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Reconoce usted qué es una propuesta de valor? Si es sí; ¿en qué consiste? ¿Reconoce la propuesta de valor de sus productos? Si es no; ¿le gustaría o cree que sería conveniente desarrollar una propuesta de valor? 2. ¿Sus productos satisfacen alguna necesidad no satisfecha en un mercado o nicho de mercado determinado? Si es sí; ¿considera que su producto cubre las expectativas de sus clientes? 3. ¿Conoce usted el Modelo Canvas? Si es sí, ¿lo ha utilizado en su negocio? Si es no; ¿ha utilizado alguna otra herramienta para crear su propuesta de valor?
	Indicador 2: Cadena de valor	<p>Compuesto por 2 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Conoce usted qué es una cadena de valor? Si es sí; ¿reconoce los procesos que conforman las cadenas de valor de su negocio? 5. ¿Reconoce usted en qué consiste una cadena global de valor? Si es sí; ¿ha participado en alguna para llegar a un mercado internacional? Si es no; ¿estaría interesado en participar en alguna?
	Indicador 3: Encaje producto - mercado	Compuesto por 3 preguntas:

		<p>6. ¿Qué impresión cree usted que generó su producto en el mercado extranjero, la primera vez que exportó?</p> <p>7. ¿Cómo detecta una oportunidad de negocio en un mercado extranjero y cómo aprovecha esta oportunidad?</p> <p>8. ¿Ha utilizado alguna herramienta o técnica de promoción comercial para conectar con un mercado extranjero? Si es sí, ¿cuál utilizó y cómo? Si es no, ¿cree que sería necesario implementar alguna para lograr un encaje entre sus productos y el mercado?</p>
Clientes	Indicador 1: Segmento de clientes	<p>Compuesto por 2 preguntas:</p> <p>9. ¿Reconoce usted su nicho de mercado en el extranjero? Si es sí, ¿cómo los segmenta?</p> <p>10. ¿Ofrece algo diferente para cada segmento de clientes o para cada nicho de mercado en el extranjero?</p>
	Indicador 2: Canales de distribución	<p>Compuesto por 3 preguntas:</p> <p>11. ¿Qué canales de distribución utiliza o ha utilizado en su exportación? Si es directo; ¿qué procesos sigue? Si es indirecto; ¿quiénes intervienen?</p> <p>12. ¿Utiliza o ha utilizado el comercio electrónico para la venta de sus productos? Si es sí, ¿Cómo le ha ayudado involucrarse en esta plataforma de venta? Si es no, ¿Considera viable implementar una tienda online?</p> <p>13. ¿Ofrece servicio postventa en sus exportaciones o en el mercado local? Si es sí, ¿cómo se sienten sus clientes con este servicio?</p>

		Si es no, ¿por qué?
	Indicador 3: Canales de información	Compuesto por 2 preguntas: 14. ¿Qué estrategias de marketing ha utilizado para dar a conocer sus productos al mercado extranjero? 15. ¿De qué manera mantiene comunicación con sus clientes? ¿Hace uso de retroalimentación (feedback) para generar información de valor?
	Indicador 4: Relación con clientes	Compuesto por 2 preguntas: 16. ¿Cómo se relaciona con sus clientes, qué servicio adicional ofrece? ¿Mantiene la misma relación con cada uno de sus clientes o los trata de manera particular a cada uno de ellos? 17. ¿Qué estrategias establece para conseguir, mantener y para atraer más clientes?
Infraestructura	Indicador 1: Recursos clave	Compuesto por 4 preguntas: 18. ¿Qué instrumentos y medios de financiamiento ha utilizado para realizar sus exportaciones? ¿Considera que es accesible obtener estos? 19. ¿Cuenta con una marca registrada? Si es sí, ¿propia o colectiva? ¿Considera que esto le ha dado un valor a sus productos? Si es no, ¿por qué no lo ha hecho? 20. ¿El personal de la empresa (incluido usted) se capacita constantemente en las tareas que desempeñan? 21. ¿De qué manera aprovecha la tecnología para la gestión de su negocio y en qué procesos o actividades la utiliza?
	Indicador 2: Actividades clave	Compuesto por 2 preguntas: 22. ¿Desarrolla su empresa todas sus actividades o terceriza? Si terceriza; ¿qué actividades? Si no terceriza; ¿consideraría la posibilidad de hacerlo? ¿Cuáles?

		<p>23. ¿Cuenta con algún proceso de control de calidad en sus productos y procesos? Si es sí; ¿cómo lo desarrolla? Si es no; ¿por qué?</p>
	Indicador 3: Socios clave	<p>Compuesto por 2 preguntas:</p> <p>24. ¿A quiénes considera como sus socios clave, cómo se relaciona con ellos y qué valor le aportan a su empresa?</p> <p>25. ¿Ha formado algún tipo de alianza estratégica con otra empresa, instituciones o asociaciones para exportar? Si es sí; ¿qué tipo de alianza y cuáles fueron los resultados? Si es no; ¿estaría dispuesto a desarrollar una alianza estratégica con alguna empresa para exportar?</p>
Modelo económico	Indicador 1: Fuentes de ingresos	<p>Compuesto por 2 preguntas:</p> <p>26. ¿De qué manera fija el precio de venta para exportar sus productos y qué factores toma en cuenta?</p> <p>27. ¿El precio está de acuerdo al precio del mercado internacional? ¿Varía para cada segmento de clientes o cada mercado?</p>
	Indicador 2: Estructura de costes	<p>Compuesto por 2 preguntas:</p> <p>28. ¿Cuáles son sus actividades y recursos más costosos, y de cuáles cree usted que podría prescindir?</p> <p>29. ¿Cuenta con alguna herramienta o método para controlar de manera estructurada todos los costos, gastos e ingresos? Si es sí; ¿cuáles y en qué consisten? Si es no; ¿cómo hace para controlar su estado financiero?</p>

Categoría 2

Categoría: MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra		
Definición conceptual: Proceso de internacionalización mediante el cual las Mypes realizan una transacción comercial de venta hacia un mercado de destino en el extranjero.		
Instrumento: Guía de entrevista		
Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
Situación exportadora en el Perú	Indicador 1: Exportaciones	<p>Compuesto por 3 preguntas:</p> <p>30. ¿Qué tan importante son las exportaciones para el desarrollo y crecimiento de las empresas?</p> <p>31. ¿Qué capacidades y competencias debe tener una empresa para comenzar a exportar y mantenerse en el mercado extranjero?</p> <p>32. ¿Qué tan importante es que las empresas cuenten con un modelo de negocio orientado a la exportación? ¿Se puede aplicar un mismo modelo tanto para el mercado local como para el internacional?</p>

	<p>Indicador 2: Política comercial exterior en el Perú</p>	<p>Compuesto por 5 preguntas:</p> <p>33. ¿En qué consiste el PENX y en qué medida se ha considerado a las MYPES dentro del plan?</p> <p>34. ¿Qué oportunidad significa la amplia red de acuerdos comerciales para las MYPES? ¿Se están aprovechando al 100%? Si es sí; ¿de qué forma? Si es no; ¿por qué?</p> <p>35. ¿Qué actividades viene desarrollando el estado en favor de la consolidación de las MYPES en los mercados internacionales?</p> <p>36. ¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas para una mejor gestión de las MYPES con miras a su internacionalización? ¿Se promueve su uso? Si es sí; ¿cómo lo han adoptado las mypes? Si es no; ¿qué otra herramienta se promueve?</p> <p>37. ¿Qué perspectivas de potencial exportador tiene sobre Gamarra para impulsar las exportaciones del sector textil y confecciones?</p>
--	--	---

	Indicador 3: Desempeño exportador	<p>Compuesto por 2 preguntas:</p> <p>38. ¿Cómo le ha ido a las MYPES en sus exportaciones en los últimos años? ¿Han logrado posicionarse en algunos mercados? Si es sí; ¿cómo lo han hecho? Si es no; ¿qué les falta o en qué fallan?</p> <p>39. ¿Cómo le ha ido al sector textil y confecciones en sus exportaciones los últimos años y de qué forma impulsa el estado la internacionalización de este sector?</p>
	Indicador 4: Industria textil y confecciones	<p>Compuesto por 4 preguntas:</p> <p>40. ¿Cómo va el sector textil y confecciones peruano en cuanto a competitividad e internacionalización?</p> <p>41. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la industria textil y confecciones con miras a su internacionalización?</p> <p>42. ¿Qué es lo que oferta el Perú en este sector para el mercado internacional y qué es lo que demanda el mundo en el sector?</p> <p>43. ¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas, como una herramienta para mejorar la propuesta de valor de las MYPES de este sector?</p>

Situación actual de Gamarra	Indicador 1: El mercado de Gamarra	Compuesto por 3 preguntas: 44. ¿Qué tanto ha crecido Gamarra en los últimos años en cuanto a productividad y competitividad? 45. ¿Cuál es el modelo de gestión promedio que siguen las empresas en Gamarra? 46. ¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece el mercado de Gamarra?
	Indicador 2: Exportaciones de Gamarra	Compuesto por 4 preguntas: 47. ¿Cómo han evolucionado las exportaciones del sector confecciones de Gamarra? 48. ¿Qué tan importante es el apoyo del gobierno en el fomento de las exportaciones de Gamarra y de qué forma ha intervenido? 49. ¿Es Gamarra un potencial proveedor de confecciones peruanas para el mundo? Si es sí; ¿cómo se puede potenciar a las MYPES exportadoras y cómo generar cultura exportadora en las que aún no lo hacen? Si es no; ¿qué falta para conseguirlo? 50. ¿De qué manera la última reorganización del mercado de Gamarra favorece al fomento de sus exportaciones?

ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LAS MYPE EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA

Autor del Instrumento			Kevin Ochoa Calle		
Técnica de recolección de datos			Entrevista a profundidad		
Entrevistador			Entrevistado		
Fecha		Hora		Lugar	
Categoría			Modelo Canvas		
Subcategoría 1: Oferta					
Indicador 1: Propuesta de valor					
<p>1. ¿Reconoce usted qué es una propuesta de valor? Si es sí; ¿en qué consiste? ¿Reconocer cuál es la propuesta de valor de sus productos? Si es no; ¿le gustaría o cree que sería conveniente desarrollar una propuesta de valor?</p>					
<p>2. ¿Sus productos satisfacen alguna necesidad no satisfecha en un mercado o nicho de mercado determinado? Si es sí; ¿considera que su producto cubre las expectativas de sus clientes?</p>					
<p>3. ¿Conoce usted el Modelo Canvas? Si es sí, ¿lo ha utilizado en su negocio? Si es no; ¿ha utilizado alguna otra herramienta para crear su propuesta de valor?</p>					
Indicador 2: Cadena de valor					
<p>4. ¿Conoce usted qué es una cadena de valor? Si es sí; ¿reconoce los procesos que conforman la cadena de valor de su negocio?</p>					
<p>5. ¿Reconoce usted en qué consiste una cadena global de valor? Si es sí; ¿ha participado en alguna para llegar a un mercado internacional? Si es no; ¿estaría interesado en participar en alguna?</p>					
Indicador 3: Encaje producto – mercado					
<p>6. ¿Qué impresión cree usted que generó su producto en el mercado extranjero, la primera vez que exportó?</p>					
<p>7. ¿Cómo detecta una oportunidad de negocio en un mercado extranjero y cómo aprovecha esta oportunidad?</p>					
<p>8. ¿Ha utilizado alguna herramienta o técnica de promoción comercial para conectar con un mercado extranjero? Si es sí, ¿cuál utilizó y cómo? Si es no, ¿cree que sería necesario implementar alguna para lograr un encaje entre sus productos y el mercado?</p>					
Subcategoría 2: Clientes					
Indicador 1: Segmentación de clientes					
<p>9. ¿Reconoce usted su nicho de mercado en el extranjero? Si es sí, ¿cómo los segmenta?</p>					
<p>10. ¿Ofrece algo diferente para cada segmento de clientes o para cada nicho de mercado en el extranjero?</p>					

Indicador 2: Canales de distribución
11. ¿Qué canales de distribución utiliza o ha utilizado en su exportación? Si es directo; ¿qué procesos sigue? Si es indirecto; ¿quiénes intervienen?
12. ¿Utiliza o ha utilizado el comercio electrónico para la venta de sus productos? Si es sí, ¿Cómo le ha ayudado involucrarse en esta plataforma de venta? Si es no, ¿Considera viable implementar una tienda online?
13. ¿Ofrece servicio postventa en sus exportaciones o en el mercado local? Si es sí, ¿cómo se sienten sus clientes con este servicio? Si es no, ¿por qué?
Indicador 3: Canales de información
14. ¿Qué estrategias de marketing ha utilizado para dar a conocer sus productos al mercado extranjero?
15. ¿De qué manera mantiene comunicación con sus clientes? ¿Hace uso de la retroalimentación (feedback) para generar información de valor?
Indicador 4: Relación con los clientes
16. ¿Cómo se relaciona con sus clientes, qué servicio adicional les ofrece? ¿Mantiene la misma relación con cada uno de sus clientes o los trata de manera particular a cada uno de ellos?
17. ¿Qué estrategias establece para conseguir, mantener y para atraer más clientes?
Subcategoría 3: Infraestructura
Indicador 1: Recursos clave
18. ¿Qué instrumentos y medios de financiamiento ha utilizado para realizar sus exportaciones? ¿Considera que es accesible obtener estos?
19. ¿Cuenta con una marca está registrada? Si es sí, ¿propia o colectiva? ¿Considera que esto le ha dado un valor a sus productos? Si es no, ¿por qué no lo ha hecho?
20. ¿El personal de la empresa (incluido usted) se capacita constantemente en las tareas que desempeñan?
21. ¿De qué manera aprovecha la tecnología para la gestión de su negocio y en qué procesos o actividades la utiliza?
Indicador 2: Actividades clave
22. ¿Desarrolla su empresa todas sus actividades o terceriza? Si terceriza; ¿qué actividades? Si no terceriza; ¿consideraría la posibilidad de hacerlo? ¿Cuáles?
23. ¿Cuenta con algún proceso de control de calidad en sus productos y procesos? Si es sí; ¿cómo lo desarrolla?

Si es no; ¿por qué?
Indicador 3: Socios clave
24. ¿A quiénes considera como sus socios clave, cómo se relaciona con ellos y qué valor le aportan a su empresa?
25. ¿Ha formado algún tipo de alianza estratégica con otra empresa, instituciones o asociaciones para exportar? Si es sí; ¿qué tipo de alianza y cuáles fueron los resultados? Si es no; ¿estaría dispuesto a desarrollar una alianza estratégica con alguna empresa para exportar?
Subcategoría 4: Modelo económico
Indicador 1: Fuentes de ingresos
26. ¿De qué manera fija el precio de venta para exportar sus productos y qué factores toma en cuenta?
27. ¿El precio está de acuerdo al precio del mercado internacional? ¿Varía para cada segmento de clientes o cada mercado?
Indicador 2: Estructura de costes
28. ¿Cuáles son sus actividades y recursos más costosos, y de cuáles cree usted que podría prescindir?
29. ¿Cuenta con alguna herramienta o método para controlar de manera estructurada todos los costos, gastos e ingresos? Si es sí; ¿cuáles y en qué consisten? Si es no; ¿cómo hace para controlar su estado financiero?

ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A GRUPO DE EXPERTOS

Aplicada a Presidente Ejecutivo de PROMPERÚ

Autor del Instrumento			Kevin Ochoa Calle		
Técnica de recolección de datos			Entrevista a profundidad		
Entrevistador			Entrevistado		
Fecha		Hora		Lugar	
Categoría			MYPES exportadoras de prendas de vestir de Gamarra		
Subcategoría 1: Situación actual exportadora del Perú					
Indicador 1: Exportaciones					
30. ¿Qué tan importante son las exportaciones para el desarrollo y crecimiento de las empresas?					
31. ¿Qué capacidades y competencias debe tener una empresa para comenzar a exportar y mantenerse en el mercado extranjero?					
32. ¿Qué tan importante es que las empresas cuenten con un modelo de negocio orientado a la exportación? ¿Se puede aplicar un mismo modelo tanto para el mercado local como para el internacional?					
Indicador 2: Política comercial exterior en el Perú					
33. ¿En qué consiste el PENX y en qué medida se ha considerado a las MYPES dentro del plan?					
34. ¿Qué oportunidad significa la amplia red de acuerdos comerciales para las MYPES? ¿Se están aprovechando al 100%? Si es sí; ¿de qué forma? Si es no; ¿por qué?					
35. ¿Qué actividades viene desarrollando el estado en favor de la consolidación de las MYPES en los mercados internacionales?					
36. ¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas para una mejor gestión de las MYPES con miras a su internacionalización? ¿Se promueve su uso? Si es sí; ¿cómo lo han adoptado las mypes? Si es no; ¿qué otra herramienta se promueve?					
37. ¿Qué perspectivas de potencial exportador tiene sobre Gamarra para impulsar las exportaciones del sector textil y confecciones?					
Indicador 3: Desempeño exportador					
38. ¿Cómo le ha ido a las MYPES en sus exportaciones en los últimos años? ¿Han logrado posicionarse en algunos mercados? Si es sí; ¿cómo lo han hecho? Si es no; ¿qué les falta o en qué fallan?					
39. ¿Cómo le ha ido al sector textil y confecciones en sus exportaciones los últimos años y de qué forma impulsa el estado la internacionalización de este sector?					

Aplicada a Coordinador del Departamento de Industria de la Vestimenta y Decoración – PROMPERÚ

Autor del Instrumento			Kevin Ochoa Calle		
Técnica de recolección de datos			Entrevista a profundidad		
Entrevistador			Entrevistado		
Fecha		Hora		Lugar	
Categoría			MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra		
Subcategoría 1: Situación actual exportadora del Perú					
Indicador 4: Industria textil y Confecciones					
40. ¿Cómo va el sector textil y confecciones peruano en cuanto a competitividad e internacionalización?					
41. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la industria textil y confecciones con miras a su internacionalización?					
42. ¿Qué es lo que oferta el Perú en este sector para el mercado internacional y qué es lo que demanda el mundo en el sector?					
43. ¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas, como una herramienta para mejorar la propuesta de valor de las MYPES de este sector?					

Aplicada a Coordinador de la Oficina Comercial de Exportación Regional Gamarra – MINCETUR

Autor del Instrumento			Kevin Ochoa Calle		
Técnica de recolección de datos			Entrevista a profundidad		
Entrevistador			Entrevistado		
Fecha		Hora		Lugar	
Categoría			MYPE exportadoras de prendas de vestir de Gamarra		
Subcategoría 2: Situación actual del Emporio Comercial Gamarra					
Indicador 1: El mercado de Gamarra					
44. ¿Qué tanto ha crecido Gamarra en los últimos años en cuanto a productividad y competitividad?					
45. ¿Cuál es el modelo de gestión promedio que siguen las empresas en Gamarra?					
46. ¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece el mercado de Gamarra?					
Indicador 2: Exportaciones de Gamarra					
47. ¿Cómo han evolucionado las exportaciones del sector confecciones de Gamarra?					
48. ¿Qué tan importante es el apoyo del gobierno en el fomento de las exportaciones de Gamarra y de qué forma ha intervenido?					
49. ¿Es Gamarra un potencial proveedor de confecciones peruanas para el mundo?					

Si es sí; ¿cómo se puede potenciar a las MYPES exportadoras y cómo generar cultura exportadora en las que aún no lo hacen? Si es no; ¿qué falta para conseguirlo?
50. ¿De qué manera la última reorganización del mercado de Gamarra favorece al fomento de sus exportaciones?

ANEXO 5: GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

<i>Autor</i>	Comité Técnico de Normalización - INACAL
<i>Año</i>	2017
<i>Título</i>	Gestión Integral de la MIPYME. Modelo de Gestión para micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). 2da edición.
<i>Tipo</i>	Norma Técnica Peruana – NTP 933.961:2017
<i>Muestra</i>	Se desarrolló un Programa Piloto con 5 Mipymes del sector calzado, 5 del sector textil y 5 del sector madera
<i>Lugar de ubicación de la muestra</i>	Trujillo, Lima y Arequipa
<i>Diseño</i>	Experimental
<i>Base Teórica</i>	Sistemas de excelencia internacional: <ul style="list-style-type: none"> • Modelo Nacional para la Competitividad de la micro y pequeña empresa • Business Model Canvas • Modelo de Excelencia • ISO 9001
<i>Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir a la MIPYME hacia un enfoque estratégico, en favor de su productividad y competitividad. • Demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente • Orientar la gestión a la satisfacción de los clientes y las partes interesadas. • Cumplir con los requisitos legales aplicables y otros que la empresa suscriba • Conocer y orientar las competencias del personal • Identificar y documentar los procesos de la empresa • Avanzar hacia sistemas reconocidos internacionalmente.
<i>Aplicación</i>	Esta norma proporciona requisitos genéricos y establecidos en 3 niveles (Nivel 1, Nivel 2 y Nivel 3), de acorde al grado de madurez de la implementación de la norma. Esta puede ser aplicado por micro, pequeñas y medianas empresas prestadoras de producto y servicios de cualquier sector económico.
<i>Hipótesis</i>	La implementación de un sistema de gestión es una decisión estratégica para las empresas y puede ayudarlas a mejorar su desempeño global y proporcionar una base para su crecimiento y mejora continua.
<i>Principios</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo estratégico 2. Orientación a resultados 3. Enfoque al cliente 4. Enfoque de procesos 5. Responsabilidad por las personas 6. Impulso a la innovación 7. Construcción de alianzas 8. Responsabilidad social 9. Mejora continua
<i>Conclusiones</i>	La aplicación de esta norma permite desarrollar un autodiagnóstico de la empresa, cumpliendo con los requisitos establecidos desde el nivel 1 hasta el nivel 3, en los cuales se trabaja en 9 componentes que deben estar alineados para conseguir resultados esperados, mediante una gestión integral que busca asegurar la calidad de la MIPYME peruana.
<i>Consultada en</i>	Centro de Información y Documentación del INACAL

ANEXO 6: VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Instrucciones:

Para validar el instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que corresponda, según su evaluación basad en la presente rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador, pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se sea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.furiosa.unal.co/psicometria/files/711385745703/articulo3_juicio_de_experto_27-38.pdf

Santa Anita, de de 2019

**Solicitud de validación de juicio de experto
Instrumento de recopilación de datos**

Sr(a) David Parede Bullon

Yo, Kevin Francisco Ochoa Calle, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, de la Escuela Académica de Administración de Negocios Internacionales.

Ante usted, con el debido respeto me presento y expongo, que estoy presentando una tesis titulada: El Modelo Canvas como herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamama; y requiero validar mi instrumento de recopilación de datos mediante el juicio de expertos, por lo cual solicito tenga a bien realizar la validación correspondiente, para proseguir con la recolección de datos para mi investigación.

Alumno autor del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma
Kevin Francisco Ochoa Calle	

Asesor(a) del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma
Corina Cristina Claudel Camanz de Alarcón	

Por lo expuesto, agradezco se sirva atender la presente solicitud.

Documentación adjunta:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de operacionalización de variables
3. Formato de validación de juicio de expertos

Santa Anita, 06 de septiembre de 2019

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

CATEGORIA 1
Modelo Canvas

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	GUÍA DE ENTREVISTA					
Autor del Instrumento:	Ochoa Calle, Irwin					
Categoría 1:	Modelo Canvas Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011)					
Definición Conceptual	Es una herramienta que permite organizar de manera lógica la operativa en la que las empresas crean valor, lo ponen a disposición de sus clientes y como obtienen por ello unos rendimientos del valor aportado.					
Población:	MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamara					
Dimensión / Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Subcategoría 1 Oferta	Compuesto por los items del 1 al 8					
Indicador 1: Propuesta de valor	Compuesto por los items del 1 al 3					
1	¿Qué concepto tiene usted sobre una propuesta de valor? ¿Ofrece alguna en sus productos? Si es sí; ¿en qué consiste? Si es no; ¿le gustaría o cree que sería conveniente desarrollar una propuesta de valor?	4	4	4	4	
2	¿Sus productos satisfacen alguna necesidad no satisfecha en un mercado o nicho de mercado determinado? Si es sí; ¿considera que su producto cubre las expectativas de sus clientes?	4	4	4	4	
3	¿Conoce usted el Modelo Canvas? Si es sí; ¿ha desarrollado alguna vez el lienzo de la propuesta de valor que se entrelaza con el Canvas? Si es no; ¿ha utilizado alguna otra herramienta para crear su propuesta de valor?	4	3	4	4	
Indicador 2: Cadena de valor	Compuesto por los items del 4 al 5					
4	¿Identifica usted qué procesos conforman su cadena de valor? Si es sí; ¿cuáles son y cómo la gestiona?	4	4	4	4	
5	¿Reconoce usted en qué consiste una cadena global de valor?	4	4	4	4	

	Si es sí, ¿ha participado en alguna para llegar a un mercado internacional? Si es no, ¿estaría interesado en participar en alguna?	4	4	4	4
Indicador 3: Encaje producto - mercado	Compuesta por los ítems del 6 al 8				
6	¿Qué impresión cree usted que generó su producto en el mercado extranjero, la primera vez que exportó?	4	4	4	3
7	¿Cómo detecta una oportunidad de negocio en un mercado extranjero y cómo aprovecha esta oportunidad?	4	3	4	4
8	¿Ha utilizado alguna herramienta o técnica para conectar efectivamente su producto con un mercado extranjero? Si es sí, ¿cuál utilizó y cómo? Si es no, ¿cree que sería necesario implementar alguna para lograr un encaje entre sus productos y el mercado?	4	4	4	4
Subcategoría 2 Clientes	Compuesta por los ítems del 9 al 17				
Indicador 1: Segmentación de clientes	Compuesta por los ítems del 9 al 10				
9	¿Reconoce quiénes son sus clientes potenciales en el mercado internacional? Si es sí, ¿cómo los ha segmentado?	4	4	4	4
10	¿Ofrece algo diferente para cada segmento de clientes o para cada mercado en el extranjero?	4	4	4	4
Indicador 2: Canales de distribución	Compuesta por los ítems del 11 al 13				
11	¿Qué canales de distribución utiliza o ha utilizado en su exportación? Si es directo, ¿qué procesos sigue? Si es indirecto, ¿quiénes intervienen?	4	4	4	4
12	¿Utiliza canales virtuales para la venta de sus productos? Si es sí, ¿Cómo le ha ayudado involucrarse en esta plataforma de venta? Si es no, ¿Considera viable implementar una tienda online?	4	4	4	4
13	¿Ofrece servicio postventa en sus exportaciones o en el mercado local? Si es sí, ¿cómo se sienten sus clientes con este servicio?	4	4	4	4

	Si es no, ¿por qué?				
Indicador 3: Canales de información	Compuesta por los ítems del 14 al 15				
14	¿Qué estrategias de marketing o promoción ha utilizado para dar a conocer sus productos al mercado extranjero?	4	4	4	4
15	¿De qué manera mantiene comunicación con sus clientes? ¿Hace uso de feedback para generar información de valor?	4	4	4	4
Indicador 4: Relación con los clientes	Compuesta por los ítems del 16 al 17				
16	¿Qué tipo de relación tiene con sus clientes? ¿Mantiene la misma relación con cada uno de sus clientes o se diferencian?	4	4	4	4
17	¿Qué estrategias establece para conseguir, mantener y para atraer más clientes?	4	4	4	4
Subcategoría 3: Infraestructura	Compuesta por los ítems del 18 al 25				
Indicador 1: Recursos clave	Compuesta por los ítems del 18 al 21				
18	¿Qué instrumentos y medios de financiamiento ha utilizado para realizar sus exportaciones? ¿Considera que es accesible obtener estos?	4	4	4	4
19	¿Cuenta con una marca está registrada? Si es sí, ¿propia o colectiva? ¿Considera que esto le ha dado un valor a sus productos? Si es no, ¿por qué no lo ha hecho?	4	4	4	4
20	¿El personal de la empresa (incluido usted) se capacita constantemente en las tareas que desempeñan?	4	4	4	4
21	¿Utiliza la tecnología en la gestión de su empresa? Si es sí, ¿en qué aspectos del negocio y cómo favorecen a su exportación? Si es no, ¿por qué?	4	4	4	4
Indicador 2: Actividades clave	Compuesta por los ítems del 22 al 23				
22	¿Desarrolla su empresa todas sus actividades o terceriza? Si terceriza, ¿qué actividades? Si no terceriza, ¿consideraría la posibilidad de hacerlo? ¿Cuáles?	4	4	4	4

23	¿Cuenta con algún proceso de control de calidad en sus productos y procesos? Si es sí, ¿cómo lo desarrolla? Si es no, ¿por qué?	4	4	4	4
Indicador 3: Socios clave	Compuesta por los ítems del 24 al 25				
24	¿A quiénes considera como sus socios clave, cómo se relaciona con ellos y qué valor le aportan a su empresa?	4	4	4	4
25	¿Ha formado algún tipo de alianza estratégica con otra empresa para exportar? Si es sí, ¿qué tipo de alianza y cuáles fueron los resultados? Si es no, ¿estaría dispuesto a desarrollar una alianza estratégica con alguna empresa para exportar?	4	4	4	4
Subcategoría 4: Modelo económico	Compuesta por los ítems del 26 al 29				
Indicador 1: Fuentes de ingresos	Compuesta por los ítems del 26 al 27				
26	¿De qué manera fija el precio de venta para exportar sus productos y qué factores toma en cuenta?	4	4	4	4
27	¿El precio está de acuerdo al precio del mercado internacional? ¿Varía para cada segmento de clientes o cada mercado?	4	4	4	4
Indicador 2: Estructura de costes	Compuesta por los ítems del 28 al 29				
28	¿Cuáles son sus actividades y recursos más costosos, y de cuáles cree usted que podría prescindir?	4	4	4	4
29	¿Cuenta con alguna herramienta o método para controlar de manera estructurada todos sus costos, gastos e ingresos? Si es sí, ¿cuáles y en qué consisten? Si es no, ¿cómo hace para controlar su estado financiero?	4	4	4	4

Firma de validador experto	
----------------------------	--

CATEGORÍA 2
MYPES EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DE GAMARRA

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	GUÍA DE ENTREVISTA					
Autor del instrumento	Ochoa Calle, Kevin					
Variable 2:	MYPES exportadoras de prendas de vestir de Gamarra					
Definición Conceptual:	Proceso de internacionalización mediante el cual las MYPES realizan una transacción comercial de venta hacia un mercado en el extranjero.					
Población:	Opinión de expertos en materia de política comercial peruana, sector textil y confecciones y del mercado de Gamarra					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Subcategoría 1 Situación actual exportadora del Perú	Compuesta por los ítems del 30 al 43					
Indicador 1: Exportaciones	Compuesta por los ítems del 30 al 32					
30	¿Qué tan importante son las exportaciones para el desarrollo y crecimiento de las empresas?	4	4	4	4	
31	¿Qué capacidades y competencias debe tener una empresa para comenzar a exportar y mantenerse en el mercado extranjero?	4	4	4	4	
32	¿Qué tan importante es que las empresas cuenten con un modelo de negocio orientado a la exportación? ¿Se puede aplicar un mismo modelo tanto para el mercado local como para el internacional?	4	4	4	4	
Indicador 2: Política comercial exterior en el Perú	Compuesta por los ítems del 33 al 37					
33	¿En qué consiste el PENX y en qué medida se ha considerado a las MYPES dentro del plan?	4	4	4	4	
34	¿Qué oportunidad significa la amplia red de acuerdos comerciales para las MYPES? ¿Se están aprovechando al 100%? Si es sí, ¿de qué forma? Si es no, ¿por qué?	4	4	4	4	
35	¿Qué actividades viene desarrollando el estado en favor de la consolidación	4	4	4	4	

	de las MYPES en los mercados internacionales?				
36	¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas para una mejor gestión de las MYPES con miras a su internacionalización? ¿Se promueve su uso? Si es sí; ¿cómo lo han adoptado las mypes? Si es no; ¿qué otra herramienta se promueve?	4	4	4	4
37	¿Qué perspectivas de potencial exportador tiene sobre Gamara para impulsar las exportaciones del sector textil y confecciones?	4	4	4	4
Indicador 3: Desempeño exportador	Compuesta por los ítems del 38 al 39				
38	¿Cómo le ha ido a las MYPES en sus exportaciones en los últimos años? ¿Han logrado posicionarse en algunos mercados? Si es sí; ¿cómo lo han hecho? Si es no; ¿qué les falta o en qué fallan?	4	4	4	4
39	¿Cómo le ha ido al sector textil y confecciones en sus exportaciones los últimos años y de qué forma impulsa el estado la internacionalización de este sector?	4	4	4	4
Indicador 4: Industria textil y confecciones	Compuesta por los ítems del 40 al 43				
40	¿Cómo va el sector textil y confecciones peruano en cuanto a competitividad e internacionalización?	4	4	4	4
41	¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la industria textil y confecciones con miras a su internacionalización?	4	4	4	4
42	¿Qué es lo que oferta el Perú en este sector para el mercado internacional y qué es lo que demanda el mundo en el sector?	4	4	4	4
43	¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas, como una herramienta para mejorar la propuesta de valor de las MYPES de este sector?	4	4	4	4
Subcategoría 2: Situación actual del Comercio Exterior Gamara	Compuesta por los ítems del 44 al 50				

Indicador 1: El mercado de Gamarra	Compuesta por los ítems del 44 al 46				
44	¿Qué tanto ha crecido Gamarra en los últimos años en cuanto a productividad y competitividad?	4	3	4	4
45	¿Cuál es el modelo de gestión promedio que siguen las empresas en Gamarra?	4	3	4	4
46	¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece el mercado de Gamarra?	4	4	4	4
Indicador 2: Exportaciones de Gamarra	Compuesta por los ítems del 47 al 50				
47	¿Cómo ha evolucionado las exportaciones del sector confecciones de Gamarra?	4	4	4	4
48	¿Qué tan importante es el apoyo del gobierno en el fomento de las exportaciones de Gamarra y de qué forma ha intervenido?	4	4	4	4
49	¿Es Gamarra un potencial proveedor de confecciones peruanas para el mundo? Si es sí, ¿cómo se puede potenciar a las MYPES exportadoras y cómo generar cultura exportadora en las que aún no lo hacen? Si es no, ¿qué falta para conseguirlo?	4	4	4	4
50	¿De qué manera la última reorganización del mercado de Gamarra favorece al fomento de sus exportaciones?	4	4	4	4

Firma de validador experto	
----------------------------	--

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Tipo de validador:	Interno () Externo (X) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	Paredes Bullón, David Eduardo
Sexo:	Hombre (X) Mujer ()
Profesión:	Abogado Internacional
Grado académico	Licenciado (X) Maestro () Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 (X) De 16 a 20 () De 21 a más ()
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	PROMPERU
Cargo actual:	Coordinador
Área de especialización	Comercio Exterior
N° telefónico de contacto	016 74 00
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: dparedes@promperu.pds.pe
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono () Por correo electrónico (X)

Validado por:


 Firma Validador Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

Solicitud de validación de juicio de experto
Instrumento de recopilación de datos

Sr(a): Edal Lujan Olivares

Yo, Kevin Francisco Ochoa Calle, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, de la Escuela Académica de Administración de Negocios Internacionales.

Ante usted, con el debido respeto me presento y expongo, que estoy presentando una tesis titulada: El Modelo Canvas como herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamara; y requiero validar mi instrumento de recopilación de datos mediante el juicio de expertos, por lo cual solicito tenga a bien realizar la validación correspondiente, para proseguir con la recolección de datos para mi investigación.

Alumno autor del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma
Kevin Francisco Ochoa Calle	

Asesor(a) del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma
Corina Cristina Claudel Carranza de Alarcón	

Por lo expuesto, agradezco se sirva atender la presente solicitud.

Documentación adjunta:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de operacionalización de variables
3. Formato de validación de juicio de expertos

Santa Anita, 04 de septiembre de 2019

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS


CATEGORIA 1
Modelo Canvas

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	GUÍA DE ENTREVISTA					
Autor del instrumento	Ochoa Calle Kevin					
Categoría 1:	Modelo Canvas Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011).					
Definición Conceptual:	Es una herramienta que permite organizar de manera lógica la operativa en la que las empresas crean valor, lo ponen a disposición de sus clientes y como obtienen por ello unos rendimientos del valor aportado.					
Población:	MYPES exportadoras de prendas de vestir del Comercio Exterior					
Dimensión / Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Subcategoría 1 Oferta	Compuesto por los items del 1 al 8					
Indicador 1: Propuesta de valor	Compuesto por los items del 1 al 3					
1	¿Qué concepto tiene usted sobre una propuesta de valor? ¿Ofrece alguna en sus productos? Si es sí, ¿en qué consiste? Si es no, ¿le gustaría o cree que sería conveniente desarrollar una propuesta de valor?	2	3	2	4	<i>¿Qué gana? En una P.V.</i>
2	¿Sus productos satisfacen alguna necesidad no satisfecha en un mercado o nicho de mercado determinado? Si es sí, ¿considera que su producto cubre las expectativas de sus clientes?	3	3	2	4	
3	¿Conoce usted el Modelo Canvas? Si es sí, ¿ha desarrollado alguna vez el lienzo de la propuesta de valor que se enlaza con el Canvas? Si es no, ¿ha utilizado alguna otra herramienta para crear su propuesta de valor?	4	4	4	4	
Indicador 2: Cadena de valor	Compuesta por los items del 4 al 5					
4	¿Identifica usted qué procesos conforman su cadena de valor? Si es sí, ¿cuáles son y cómo la gestiona?	2	2	3	4	<i>¿Qué es una cadena de valor.</i>
5	¿Reconoce usted en qué consiste una cadena global de valor?	2	2	3	4	

	Si es sí, ¿ha participado en alguna para llegar a un mercado internacional? Si es no, ¿estaría interesado en participar en alguna?					
Indicador 3: Encaje producto - mercado	Compuesto por los ítems del 6 al 8					
6	¿Qué impresión cree usted que generó su producto en el mercado extranjero, la primera vez que exportó?	3	3	3	4	
7	¿Cómo detecta una oportunidad de negocio en un mercado extranjero y cómo aprovecha esta oportunidad?	3	3	3	4	
8	¿Ha utilizado alguna herramienta o técnica para conectar efectivamente su producto con un mercado extranjero? Si es sí, ¿cuál utilizó y cómo? Si es no, ¿cree que sería necesario implementar alguna para lograr un encaje entre sus productos y el mercado?	3	2	3	4	
Subcategoría 2 Clientes	Compuesto por los ítems del 9 al 17					
Indicador 1: Segmentación de clientes	Compuesto por los ítems del 9 al 10					
9	¿Reconoce quiénes son sus clientes potenciales en el mercado internacional? Si es sí, ¿cómo los ha segmentado?	3	3	3	4	
10	¿Ofrece algún diferente para cada segmento de clientes o para cada mercado en el extranjero?	3	3	3	4	
Indicador 2: Canales de distribución	Compuesta por los ítems del 11 al 13					
11	¿Qué canales de distribución utiliza o ha utilizado en su exportación? Si es directo, ¿qué procesos sigue? Si es indirecto, ¿quiénes intervienen?	3	3	2	4	
12	¿Utiliza canales virtuales para la venta de sus productos? Si es sí, ¿Cómo le ha ayudado involucrarse en esta plataforma de venta? Si es no, ¿Considera viable implementar una tienda online?	2	2	2	4	
13	¿Ofrece servicio postventa en sus exportaciones o en el mercado local? Si es sí, ¿cómo se sienten sus clientes con este servicio?	3	3	3	4	

	Si es no, ¿per qué?				
Indicador 3: Canales de información	Compuesta por los items del 14 al 15				
14	¿Qué estrategias de marketing o promoción ha utilizado para dar a conocer sus productos al mercado extranjero?	3	3	3	4
15	¿De qué manera mantiene comunicación con sus clientes? ¿Hace uso de feedback para generar información de valor?	2	2	2	3 "Retrospección"
Indicador 4: Relación con los clientes	Compuesta por los items del 16 al 17				
16	¿Qué tipo de relación tiene con sus clientes? ¿Mantiene la misma relación con cada uno de sus clientes o se diferencian?	3	2	3	3 Muy general.
17	¿Qué estrategias establece para conseguir, mantener y para atraer más clientes?	2	2	2	4
Subcategoría 3: Infraestructura	Compuesta por los items del 18 al 25				
Indicador 1: Recursos clave	Compuesta por los items del 18 al 21				
18	¿Qué instrumentos y medios de financiamiento ha utilizado para realizar sus exportaciones? ¿Considera que es accesible obtener estos?	3	3	3	4
19	¿Cuenta con una marca está registrada? Si es sí, ¿propia o colectiva? ¿Considera que esto le ha dado un valor a sus productos? Si es no, ¿por qué no lo ha hecho?	3	3	3	3
20	¿El personal de la empresa (incluido usted) se capacita constantemente en las tareas que desempeñan?	4	3	3	4
21	¿Utiliza la tecnología en la gestión de su empresa? Si es sí, ¿en qué aspectos del negocio y cómo favorecen a su exportación? Si es no, ¿por qué?	3	2	2	4 Muy general.
Indicador 2: Actividades clave	Compuesta por los items del 22 al 23				
22	¿Desarrolla su empresa todas sus actividades o terceriza? Si terceriza, ¿qué actividades? Si no terceriza, ¿consideraría la posibilidad de hacerlo? ¿Cuáles?	3	3	3	3

23	¿Cuenta con algún proceso de control de calidad en sus productos y procesos? Si es sí; ¿cómo lo desarrolla? Si es no; ¿por qué?	3	3	3	4	
Indicador 3: Socios clave	Compuesta por los ítems del 24 al 25					
24	¿A quiénes considera como sus socios clave, cómo se relaciona con ellos y qué valor le aportan a su empresa?	3	3	3	4	
25	¿Ha formado algún tipo de alianza estratégica con otra empresa para exportar? Si es sí; ¿qué tipo de alianza y cuáles fueron los resultados? Si es no; ¿estaría dispuesto a desarrollar una alianza estratégica con alguna empresa para exportar?	3	3	3	3	Incluso gratuitos, PROMPERÚ, programas tipo PAF, CROWDFUNDING, etc - super fáciles
Subcategoría 4: Modelo económico	Compuesta por los ítems del 26 al 29					
Indicador 1: Fuentes de ingresos	Compuesta por los ítems del 26 al 27					
26	¿De qué manera fija el precio de venta para exportar sus productos y qué factores toma en cuenta?	2	3	2	3	
27	¿El precio está de acuerdo al precio del mercado internacional? ¿Varía para cada segmento de clientes o cada mercado?	3	3	3	3	
Indicador 2: Estructura de costes	Compuesta por los ítems del 28 al 29					
28	¿Cuáles son sus actividades y recursos más costosos, y de cuáles cree usted que podría prescindir?	3	3	3	3	
29	¿Cuenta con alguna herramienta o método para controlar de manera estructurada todos <u>sus</u> costos, gastos e ingresos? Si es sí; ¿cuáles y en qué consisten? Si es no; ¿cómo hace para controlar su estado financiero?	3	3	3	4	

Firma de validador experto	
----------------------------	--

CATEGORÍA 2
MYPES EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DE GAMARRA

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	GUÍA DE ENTREVISTA					
Autor del instrumento	Ochoa Calle, Kevin					
Variable 2:	MYPES exportadoras de prendas de vestir de Gamarra					
Definición Conceptual:	Proceso de internacionalización mediante el cual las MYPES realizan una transacción comercial de venta hacia un mercado en el extranjero.					
Población:	Opinión de expertos en materia de política comercial peruana, sector textil y confecciones y del mercado de Gamarra					
Dimensión / Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Subcategoría 1 Situación actual exportadora del Perú	Compuesta por los ítems del 30 al 43					
Indicador 1: Exportaciones	Compuesta por los ítems del 30 al 32					
30	¿Qué tan importante son las exportaciones para el desarrollo y crecimiento de las empresas?	3	3	3	3	
31	¿Qué capacidades y competencias debe tener una empresa para comenzar a exportar y mantenerse en el mercado extranjero?	4	4	4	4	
32	¿Qué tan importante es que las empresas cuenten con un modelo de negocio orientado a la exportación? ¿Se puede aplicar un mismo modelo tanto para el mercado local como para el internacional?	4	4	4	4	
Indicador 2: Política comercial exterior en el Perú	Compuesta por los ítems del 33 al 37					
33	¿En qué consiste el PENX y en qué medida se ha considerado a las MYPES dentro del plan?	4	4	4	4	
34	¿Qué oportunidad significa la amplia red de acuerdos comerciales para las MYPES? ¿Se están aprovechando al 100%? Si es sí, ¿de qué forma? Si es no, ¿por qué?	3	3	3	3	
35	¿Qué actividades viene desarrollando el estado en favor de la consolidación	4	4	4	4	

	de las MYPES en los mercados internacionales?				
36	¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas para una mejor gestión de las MYPES con miras a su internacionalización? ¿Se promueve su uso? Si es sí; ¿cómo lo han adoptado las mypes? Si es no; ¿qué otra herramienta se promueve?	3	3	3	3
37	¿Qué perspectivas de potencial exportador tiene sobre Gamara para impulsar las exportaciones del sector textil y confecciones?	4	4	4	4
Indicador 3: Desempeño exportador	Compuesta por los ítems del 36 al 39				
36	¿Cómo le ha ido a las MYPES en sus exportaciones en los últimos años? ¿Han logrado posicionarse en algunos mercados? Si es sí; ¿cómo lo han hecho? Si es no; ¿qué les falta o en qué fallan?	3	4	4	4
39	¿Cómo le ha ido al sector textil y confecciones en sus exportaciones los últimos años y de qué forma impulsa el estado la internacionalización de este sector?	4	4	4	4
Indicador 4: Industria textil y confecciones	Compuesta por los ítems del 40 al 43				
40	¿Cómo va el sector textil y confecciones peruano en cuanto a competitividad e internacionalización?	3	3	3	4
41	¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la industria textil y confecciones con miras a su internacionalización?	3	2	2	3
42	¿Qué es lo que oferta el Perú en este sector para el mercado internacional y qué es lo que demanda el mundo en el sector?	3	3	3	4
43	¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas, como una herramienta para mejorar la propuesta de valor de las MYPES de este sector?	4	4	4	4
Subcategoría 2: Situación actual del Emporio Comercial Gamara	Compuesta por los ítems del 44 al 50				

Indicador 1: El mercado de Gamara	Compuesta por los ítems del 44 al 46					
44	¿Qué tanto ha crecido Gamara en los últimos años en cuanto a productividad y competitividad?	3	3	3	4	
45	¿Cuál es el modelo de gestión promedio que siguen las empresas en Gamara?	3	3	3	3	
46	¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece el mercado de Gamara?	3	3	3	3	
Indicador 2: Exportaciones de Gamara	Compuesta por los ítems del 47 al 50					
47	¿Cómo han evolucionado las exportaciones del sector confecciones de Gamara?	3	3	3	4	
48	¿Qué tan importante es el apoyo del gobierno en el fomento de las exportaciones de Gamara y de qué forma ha interenido?	4	4	4	4	
49	¿Es Gamara un potencial proveedor de confecciones paruanas para el mundo? Si es sí, ¿cómo se puede potenciar a las MYPES exportadoras y cómo generar cultura exportadora en las que aún no lo hacen? Si es no, ¿qué falta para conseguirlo?	4	4	4	4	
50	¿De qué manera la última reorganización del mercado de Gamara favorece al fomento de sus exportaciones?	3	3	3	3	

Firma de validación experto	
-----------------------------	--

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Tipo de validador:	Interno () Externo (X) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	LUJAN OLIVARES, EDAL
Sexo:	Hombre (X) Mujer ()
Profesión:	ADM. NEGOCIOS INTERNACIONALES
Grado académico	Licenciado ¹ () Maestro (X) Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más (X)
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	PROMPERU
Cargo actual:	COORD. ASISTENCIA EMPRESARIAL Y COMERCIAL
Área de especialización	COMERCIO EXTERIOR
N° telefónico de contacto	6167400
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: elujan@promperu.gob.pe
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono () Por correo electrónico (X)

Validado por:


 Firma Validador Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

Solicitud de validación de juicio de experto
Instrumento de recopilación de datos

Sr(a): Ricardo Lino Del Castillo

Yo, Kevin Francisco Ochoa Calle, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, de la Escuela Académica de Administración de Negocios Internacionales.

Ante usted, con el debido respeto me presento y expongo, que estoy presentando una tesis titulada: El Modelo Canvas como herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamara; y requiero validar mi instrumento de recopilación de datos mediante el juicio de expertos, por lo cual solicito tenga a bien realizar la validación correspondiente, para proseguir con la recolección de datos para mi investigación.

Alumno autor del proyecto:

Apellidos y Nombre:	Firma
Kevin Francisco Ochoa Calle	

Asesor(a) del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombre:	Firma
Corina Cristina Claudet Carranza de Alarcón	

Por lo expuesto, agradezco se sirva bandar la presente solicitud.

Documentación adjunta:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de operacionalización de variables
3. Formato de validación de juicio de expertos

Santa Anita, 05 de setiembre de 2019

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

CATEGORÍA 1
Modelo Canvas

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	GUÍA DE ENTREVISTA					
Autor del instrumento	Cochica Calle, Kevin					
Categoría 1:	Modelo Canvas Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011).					
Definición Conceptual	Es una herramienta que permite organizar de manera lógica la operativa en la que las empresas crean valor, lo ponen a disposición de sus clientes y como obtienen por ello unos rendimientos del valor aportado.					
Población:	MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamara					
Dimensión / Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Cobertura	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Subcategoría 1 Oferta	Compuesto por los items del 1 al 3					
Indicador 1: Propuesta de valor	Compuesto por los items del 1 al 3					
1	¿Qué concepto tiene usted sobre una propuesta de valor? ¿Ofrece alguna en sus productos? Si es sí; ¿en qué consiste? Si es no; ¿le gustaría o cree que sería conveniente desarrollar una propuesta de valor?	4	4	4	4	
2	¿Sus productos satisfacen alguna necesidad no satisfecha en un mercado o nicho de mercado determinado? Si es sí; ¿considera que su producto cubre las expectativas de sus clientes?	3	4	4	4	
3	¿Conoce usted el Modelo Canvas? Si es sí, ¿ha desarrollado alguna vez el lienzo de la propuesta de valor que se entrelaza con el Canvas? Si es no; ¿ha utilizado alguna otra herramienta para crear su propuesta de valor?	4	4	4	4	
Indicador 2: Cadena de valor	Compuesto por los items del 4 al 5					
4	¿Identifica usted qué procesos conforman su cadena de valor? Si es sí; ¿cuáles son y cómo la gestiona?	4	4	4	4	
5	¿Reconoce usted en qué consiste una cadena global de valor?	4	4	4	4	

	Si es sí, ¿ha participado en alguna para llegar a un mercado internacional? Si es no, ¿estaría interesado en participar en alguna?					
Indicador 3: Encaje producto - mercado	Compuesto por los ítems del 6 al 8					
6	¿Qué impresión cree usted que generó su producto en el mercado extranjero, la primera vez que exportó?	3	3	3	3	
7	¿Cómo detectó una oportunidad de negocio en un mercado extranjero y cómo aprovecha esta oportunidad?	4	4	4	4	
8	¿Ha utilizado alguna herramienta o técnica para conectar efectivamente su producto con un mercado extranjero? Si es sí, ¿cuál utilizó y cómo? Si es no, ¿qué se sería necesario implementar alguna para lograr un encaje entre sus productos y el mercado?	3	4	4	4	HERRAMIENTA O TÉCNICA, PIONERÍA COMERCIAL.
Subcategoría 2 Clientes	Compuesto por los ítems del 9 al 17					
Indicador 1: Segmentación de clientes	Compuesto por los ítems del 9 al 10					
9	¿Reconoce quiénes son sus clientes potenciales en el mercado internacional? Si es sí, ¿cómo los ha segmentado?	4	4	4	4	Nicho de Mercado.
10	¿Ofrece algo diferente para cada segmento de clientes o para cada mercado en el extranjero?	4	4	4	4	
Indicador 2: Canales de distribución	Compuesta por los ítems del 11 al 13					
11	¿Qué canales de distribución utiliza o ha utilizado en su exportación? Si es directo, ¿qué procesos sigue? Si es indirecto, ¿quiénes intervienen?	4	4	4	4	
12	¿Utiliza canales virtuales para la venta de sus productos? Si es sí, ¿Cómo le ha ayudado involucrarse en esta plataforma de venta? Si es no, ¿Considera viable implementar una tienda online?	4	4	4	4	E-COMMERCE.
13	¿Ofrece servicio postventa en sus exportaciones en el mercado local? Si es sí, ¿cómo se sienten sus clientes con este servicio?	4	4	4	4	

	Si es no, ¿por qué?					
Indicador 3: Canales de información	Compuesta por los ítems del 14 al 15					
14	¿Qué estrategias de marketing o promoción ha utilizado para dar a conocer sus productos al mercado extranjero?	3	3	3	3	EST. HNT.
15	¿De qué manera mantiene comunicación con sus clientes? ¿Hace uso de feedback para generar información de valor?	4	4	4	4	REMS SONY
Indicador 4: Relación con los clientes	Compuesta por los ítems del 16 al 17					
16	¿Qué tipo de relación tiene con sus clientes? ¿Mantiene la misma relación con cada uno de sus clientes o se diferencian?	4	4	4	4	
17	¿Qué estrategias establece para conseguir, mantener y para atraer más clientes?	3	3	3	3	
Subcategoría 3: Infraestructura	Compuesta por los ítems del 18 al 25					
Indicador 1: Recursos clave	Compuesta por los ítems del 18 al 21					
18	¿Qué instrumentos y medios de financiamiento ha utilizado para realizar sus exportaciones? ¿Considera que es accesible obtener estos?	4	4	4	4	
19	¿Cuenta con una marca está registrada? Si es sí, ¿propia o colectiva? ¿Considera que esto le ha dado un valor a sus productos? Si es no, ¿por qué no lo ha hecho?	4	4	4	4	
20	¿El personal de la empresa (incluido usted) se capacita constantemente en las tareas que desempeñan?	4	4	4	4	
21	¿Utiliza la tecnología en la gestión de su empresa? Si es sí, ¿en qué aspectos del negocio y cómo favorecen a su exportación? Si es no, ¿por qué?	4	4	4	4	
Indicador 2: Actividades clave	Compuesta por los ítems del 22 al 23					
22	¿Desarrolla su empresa todas sus actividades o terceriza? Si terceriza, ¿qué actividades? Si no terceriza, ¿consideraría la posibilidad de hacerlo? ¿Cuáles?	4	4	4	4	

23	¿Cuenta con algún proceso de control de calidad en sus productos y procesos? Si es sí, ¿cómo lo desarrolla? Si es no, ¿por qué?	4	4	4	4	
Indicador 3: Socio clave	Compuesta por los ítems del 24 al 25					
24	¿A quiénes considera como sus socios clave, cómo se relaciona con ellos y qué valor le aportan a su empresa?	4	4	4	4	
25	¿Ha formado algún tipo de alianza estratégica con otra empresa para exportar? Si es sí, ¿qué tipo de alianza y cuáles fueron los resultados? Si es no, ¿estaría dispuesto a desarrollar una alianza estratégica con alguna empresa para exportar?	4	4	4	4	- CONSULTAS - ASOCIACIONES - ALIANZAS CON EMPRESAS EXTRANJERAS
Subcategoría 4: Modelo económico	Compuesta por los ítems del 26 al 29					
Indicador 1: Fuentes de ingresos	Compuesta por los ítems del 26 al 27					
26	¿De qué manera fija el precio de venta para exportar sus productos y qué factores toma en cuenta?	4	4	4	4	
27	¿El precio está de acuerdo al precio del mercado internacional? ¿Varía para cada segmento de clientes o cada mercado?	3	3	3	3	
Indicador 2: Estructura de costos	Compuesta por los ítems del 28 al 29					
28	¿Cuáles son sus actividades y recursos más costosos, y de cuáles cree usted que podría prescindir?	4	4	4	4	
29	¿Cuenta con alguna herramienta o método para controlar de manera estructurada todos sus costos, gastos e ingresos? Si es sí, ¿cuáles y en qué consisten? Si es no, ¿cómo hace para controlar su estado financiero?	4	4	4	4	

Firma de validador experto



CATEGORÍA 2
MYPES EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DE GAMARRA

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	GUÍA DE ENTREVISTA					
Autor del Instrumento	Ochoa Calle, Kevin					
Variable 2:	MYPES exportadoras de prendas de vestir de Gamarra					
Definición Conceptual	Proceso de internacionalización mediante el cual las MYPES realizan una transacción comercial de venta hacia un mercado en el extranjero.					
Población:	Opinión de expertos en materia de política comercial peruana, sector textil y confecciones y del mercado de Gamarra					
Dimensión / Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Subcategoría 1 Situación actual exportadora del Perú	Compuesta por los items del 30 al 43					
Indicador 1: Exportaciones	Compuesta por los items del 30 al 32					
30	¿Qué tan importante son las exportaciones para el desarrollo y crecimiento de las empresas?	4	4	4	4	
31	¿Qué capacidades y competencias debe tener una empresa para comenzar a exportar y mantenerse en el mercado extranjero?	4	4	4	4	
32	¿Qué tan importante es que las empresas cuenten con un modelo de negocio orientado a la exportación? ¿Se puede aplicar un mismo modelo tanto para el mercado local como para el internacional?	4	4	4	4	
Indicador 2 Política comercial exterior en el Perú	Compuesta por los items del 33 al 37					
33	¿En qué consiste el PENX y en qué medida se ha considerado a las MYPES dentro del plan?	4	4	4	4	
34	¿Qué oportunidad significa la amplia red de acuerdos comerciales para las MYPES? ¿Se están aprovechando al 100%? Si es sí, ¿de qué forma? Si es no, ¿por qué?	4	4	4	4	
35	¿Qué actividades viene desarrollando el estado en favor de la consolidación	4	4	4	4	

	de las MYPES en los mercados internacionales?				
36	¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas para una mejor gestión de las MYPES con miras a su internacionalización? ¿Se promueve su uso? Si es sí, ¿cómo lo han adoptado las mypes? Si es no, ¿qué otra herramienta se promueve?	3	3	3	3
37	¿Qué perspectivas de potencial exportador tiene sobre Gamara para impulsar las exportaciones del sector textil y confecciones?	4	4	4	4
Indicador 3: Desempeño exportador	Compuesta por los ítems del 36 al 39				
38	¿Cómo le ha ido a las MYPES en sus exportaciones en los últimos años? ¿Han logrado posicionarse en algunos mercados? Si es sí, ¿cómo lo han hecho? Si es no, ¿qué es falta o en qué bilan?	4	4	4	4
39	¿Cómo le ha ido al sector textil y confecciones en sus exportaciones los últimos años y de qué forma impulsa el estado la internacionalización de este sector?	4	4	4	4
Indicador 4: Industria textil y confecciones	Compuesta por los ítems del 40 al 43				
40	¿Cómo va el sector textil y confecciones peruano en cuanto a competitividad e internacionalización?	4	4	4	4
41	¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la industria textil y confecciones con miras a su internacionalización?	4	4	4	4
42	¿Qué es lo que oferta el Perú en este sector para el mercado internacional y qué es lo que demanda el mundo en el sector?	4	4	4	4
43	¿Qué visión tiene sobre el Modelo Canvas, como una herramienta para mejorar la propuesta de valor de las MYPES de este sector?	4	4	4	4
Subcategoría 2: Situación actual del Emporio Comercial Gamara	Compuesta por los ítems del 44 al 50				

Indicador 1: El mercado de Gamara	Compuesta por los ítems del 44 al 46				
44	¿Qué tanto ha crecido Gamara en los últimos años en cuanto a productividad y competitividad?	3	3	3	3
45	¿Cuál es el modelo de gestión promedio que siguen las empresas en Gamara?	4	4	4	4
46	¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece el mercado de Gamara?	4	4	4	4
Indicador 2: Exportaciones de Gamara	Compuesta por los ítems del 47 al 50				
47	¿Cómo han evolucionado las exportaciones del sector confecciones de Gamara?	4	4	4	4
48	¿Qué tan importante es el apoyo del gobierno en el fomento de las exportaciones de Gamara y de qué forma ha intervenido?	4	4	4	4
49	¿Es Gamara un potencial proveedor de confecciones peruanas para el mundo? Si es sí, ¿cómo se puede potenciar a las MYPES exportadoras y cómo generar cultura exportadora en las que aún no lo hacen? Si es no, ¿qué falta para conseguirlo?	4	4	4	4
50	¿De qué manera la última reorganización del mercado de Gamara favorece al fomento de sus exportaciones?	4	4	4	4

Firma de validador experto	
----------------------------	--

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Tipo de validador:	Interno () Externo (X) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	LINO DEL CASTILLO, RICARDO
Sexo:	Hombre (X) Mujer ()
Profesión:	ECONOMISTA
Grado académico	Licenciado ¹ () Maestro (X) Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 () De 16 a 20 (X) De 21 a más ()
	Solamente para validadores externos:
Organización donde labora:	PROMPERU
Cargo actual:	SUB DIRECTOR
Área de especialización	DESARROLLO EMPRESARIAL
N° telefónico de contacto	985 063 796
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: <i>rlino@promperu.gob.pe</i>
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono () Por correo electrónico (X)

Validado por:


Firma Validador Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

ANEXO 7: MARCO POBLACIONAL – MYPE EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA

MYPES exportadoras de Gamarra 2018				
Ranking	RUC	Razón Social	Producto	%
1	20600569351		Prendas De Vestir Para Dama	35.7
2	20602891691	DAJI COTTON SAC	Producto Vestidos, Faldas, Polos Etc	23.1
3	20557900781	CORPORACIÓN STEALTH SAC	Textil Confecciones	15.3
4	20556991945		Prendas De Vestir	8.6
5	20563570840	MARTINA MODA INFANTIL E.I.R.L	Prendas De Vestir Para Niñas Y Bebes	7.5
6	20117470271		Reitel Textil	2.9
7	20516081784	PERUVIAN CLOTHES & STYLE	Fabricacion De Prendas De Vestir	2.9
8	20535584452		Prendas Alpaca	1.5
9	20601654149	DETECO H&E SAC	Prendas de vestir, jeans	1.5
10	20602164536		Polos y Gorros	0.5
11	20600773314		Ropa Para Bebes	0.3
12	20601637732		Textil	0.2
13	20510174390		Prendas De Vestir	0.1
14	20563356767		Ropa Para Bebés	0
15	20601365279		Textil	0
Total FOB (millones de US\$)= 1.987				100

Fuente: PROMPERÚ, 2019. *Elaboración propi*

ANEXO 8: CUADRO DE ENTREVISTAS A MYPE EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA

SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM	CORPORACIÓN STEALTH	PERUVIAN CLOTHES & STYLES	MARTINA MODA INFANTIL	DETECO H&E	DAJI COTTON	RESUMEN/ ITEM	RESUMEN/ INDICADOR	RESUMEN/ SUBCATEGORÍA
Oferta	Propuesta de valor	¿Reconoce usted qué es una propuesta de valor?	Originalidad y exclusividad de diseño y buena calidad	Ofrecemos algodón pima y la flexibilidad de ofrecer volúmenes pequeños y grandes. Siempre nos adecuamos a la petición del cliente	Nuestra propuesta es prendas para niñas y bebés en algodón pima con calidad de exportación y cuidando el medio ambiente	Nuestra propuesta son diseños creativos	Diferenciación y atención a variedad de pedidos	Prendas de algodón pima, con diseños innovadores, de acuerdo a las exigencias del cliente	Diferenciación en base a la materia prima de calidad, con algodón pima netamente peruano, diseños y acabados innovadores, ofreciendo variedad y flexibilidad para atender la diversidad de pedidos exquisitos que demanda el mercado	Prendas de vestir con algodón pima Innovación en acabados y diseños Orientación y experiencia del cliente Propuesta de trato diferencial Calidad de servicio Flexibilidad para adecuar oferta a los requerimientos del mercado. En este caso la cadena global de valor permanece como una oportunidad que se puede evaluar. Buena aceptación del producto desde la primera exportación, gracias al contacto a través de las ruedas de negocio en donde los clientes pueden conocer el producto. Generalmente el mercado es el latinoamericano. Buena aceptación del producto por la confiabilidad que otorga el algodón pima peruano para el mercado internacional. El contacto se da por medios digitales, por medio de la información que proporciona las OCEX y en plataformas comerciales de manera directa.
		¿Sus productos satisfacen alguna necesidad no satisfecha en un mercado o nicho de mercado determinado? ¿Cubre las expectativas del mercado?	Si cubren las expectativas que exige un cliente B2B	Si satisface al mercado que busca productos de calidad a base de algodón pima	Satisfacemos el mercado porque nos diferenciamos en el tiempo de reacción. Recibimos buenos comentarios en Perú Moda, les gusta mucho porque les gusta el algodón y los acabados. El Perú se diferencia por la calidad de su algodón.	Los clientes se van identificando con nuestra marca, nos adaptamos a los requerimientos del cliente, les presentamos nuestra oferta tomando en cuenta sus requerimientos	Es difícil competir en el mercado porque todos importan desde China, pero tenemos que diferenciarnos en cuanto al diseño exclusivo y la moda	Satisfacción del mercado que busca producto hecho a base de algodón peruano		
		¿Conoce usted el Modelo Canvas?	Es una herramienta sencilla pero a veces es complicado identificar cada proceso	Lo hemos visto y practicado en talleres pero no lo hemos implementado aun. Si sé que es una herramienta ágil, fácil de trabajar y creativo a la hora de generar ideas	Nos ha ayudado a organizarnos, también para que todas las áreas de la empresa conozcan todo lo que hace cada área y los procesos por los que atraviesa la empresa y qué valor aporta. Nos permite también saber con qué recursos contamos y hacia dónde vamos	He escuchado pero no lo he utilizado ni practicado, nos podría ayudar porque nosotros aplicamos los procesos sin seguir una estructura organizada.	No lo he usado, tal vez sí pero no de la manera correcta, no tengo mucho conocimiento sobre él	Se tiene conocimiento nulo del CANVAS, pero se identifica que es una herramienta que fomenta la organización de los procesos de la empresa		
	Cadena de valor	¿Conoce usted qué es una cadena de valor?	Es una cadena larga, son confeccionistas que contratan a empresas que ofrecen servicio	Es una cadena larga, nosotros intervenimos en la confección,	Nosotros partimos desde el diseño, la confección y la venta	La conforma todos los procesos que van a permitir obtener el producto final. Nosotros hacemos todo lo que es el desarrollo del producto, el prototipo, la	Nosotros trabajamos la parte del diseño, la producción y la logística de despacho. Es una cadena muy larga, por eso no se puede cubrir con toda	Cadena de valor larga, pero se interviene mayormente en la confección y desarrollo del producto, finalmente la comercialización	Participación en la cadena productiva, mediante la confección, diseño y conceptualización del producto, para lograr satisfacer las necesidades y requerimientos del mercado. En este caso la cadena global de valor permanece como una oportunidad que se puede evaluar.	
		¿Reconoce usted en qué consiste una cadena global de valor?	No lo conozco pero podríamos participar si el beneficio va a ser mayor que el costo, o si es para enfrentar medidas para arancelarias	No la he escuchado pero si se trata de crecer podría participar en ella	Conozco la metodología pero no conozco que la hayan aplicado por eso no sé si es beneficiosa. Tendría que evaluar si es rentable para el tipo de empresa que somos.	Si he visto esa metodología en una empresa en la que trabajé que mandaba a hacer los acabados a China porque los costos de mano de obra eran mucho más baratos	No, lo que he hecho es importación de avios por requerimiento de un cliente. Hay que ajustarse a lo que pide el cliente	No se conoce el término, pero están abiertos a escuchar los beneficios de este, analizando el coste beneficio.		
	Encaje producto - mercado	¿Qué impresión cree usted que generó su producto en el mercado extranjero, la primera vez que exportó?	Fue algo totalmente nuevo porque no teníamos conocimiento técnico, contactamos por medio de un aforista a un cliente en Colombia, a quien le agradó mucho nuestro producto.	Fue a Estados Unidos, y recibimos buenos comentarios por la calidad del algodón y de los acabados. Los clientes preguntan por nosotros a través de las Oficinas Comerciales	Buena porque siguieron llegando los pedidos, primero solo de Chile, luego en otros países de Latinoamérica	Si quedó satisfecho porque los pedidos se repitieron por dos años consecutivos en Bolivia, lo cual nos permitió llegar a Chile con un lote más grande.	Vendimos a Chile con nuestra marca, la cual impactó bastante. Nos comentaron que el precio es un poco alto pero sí quedaron satisfechos con respecto al modelo.	Buena aceptación del producto desde la primera exportación, gracias al contacto a través de las ruedas de negocio en donde los clientes pueden conocer el producto. Generalmente el mercado es el latinoamericano.		
		¿Cómo detecta una oportunidad de negocio en un mercado extranjero y cómo aprovecha esta oportunidad?	Mediante correos e internet, marketplace de servicios. No uso las herramientas de inteligencia comercial	Revisamos información comercial que ofrece PROMPERÚ y hemos participado en ferias y prospecciones de mercado	Participando en ferias, revisando documentos e informes de ADEX, PROMPERÚ y la Cámara	Viajamos y conocimos el mercado directamente, así lo hicimos en Bolivia y Chile, gracias a las misiones comerciales, estos clientes les gusta que los visiten y les llevemos el producto. El internet también	Por medio de las Oficinas comerciales recibimos información de las empresas y en las ruedas de negocio o misiones vamos con una cartera de nuestros productos que requiere ese cliente.	No se usa la inteligencia comercial correctamente, prefieren el contacto directo mediante las plataformas comerciales y por medios digitales		
		¿Ha utilizado alguna herramienta o técnica de promoción comercial para conectar con un mercado extranjero?	Por correo, ferias, ruedas de negocio en Perú Moda y Expo Aladi	Normalmente en Perú Moda	Ferias y misiones pero ahí no nos fue bien porque no hubo coordinación y las empresas no asistieron	Por medio de las misiones comerciales a Bolivia y Chile que fueron muy eficientes. También hemos participado en Perú Moda.	En ruedas de negocio nos ha ido bien, en Perú Moda, hemos hecho venta a futuro	Participación en Perú Moda y misiones comerciales en países de la región.		

Clientes	Segmentación de clientes	¿Reconoce usted su nicho de mercado en el extranjero?	828, empresas que no tienen bien definido su área de desarrollo de producto	Los diferenciamos en aquellos que buscan prendas para varón y otros para dama. Trabajamos con boutiques, empresas que recién comienzan y buscan lotes pequeños. Por otro lado un segmento más exigente es el que solicita que la prenda tenga algodón orgánico	Un público de clase media que busca ropa para bebés y niñas, de algodón peruano, exigen que el algodón sea peruano y que tenga diseños innovadores. Chile es nuestro principal mercado y es bien exigente porque recibe a genete de muchos países con conocimiento en moda y diseño	Nuestro público objetivo son personas entre 25 y 35 años para dama. Para caballero normalmente es a pedido.	Boutiques si queremos vender con nuestra marca propia	Un segmento de empresas que buscan pedidos pequeños, que recién comienzan un negocio. Hay otro segmento más exigente conformado por boutiques	Segmento no definido, exportaciones por pedido de empresas extranjeras de similares características. Otro segmento son las tiendas por departamento y boutiques. Abarca el mercado latinoamericano: Chile, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, Argentina, y en menor medida a Estados Unidos.	Variedad de segmentos Exportaciones por pedido Segmento de empresas nuevas Segmento de empresas pequeñas con similares características a las Mypes Segmento de cadena de tiendas y boutiques Mercado latinoamericano y en poca medida al americano Canal directo Canal indirecto, embaladoras No se ha implementado aun comercio electrónico Servicio postventa Marketing directo Promoción comercial en ferias, ruedas de negocios y misiones comerciales Presencia digital, redes sociales Valorización alta del cliente Email marketing para mantener contacto y contactar nuevas empresas Fidelización mediante envío de muestras Valoración de la marca Relaciones largas de trato directo Generación de confianza como base de la relación Comunicación constante y atención al cliente
		¿Ofrece algo diferente para cada segmento de clientes o para cada nicho de mercado en el extranjero?	Oferta estandarizada de acuerdo a lo que pide el cliente	Algodón pima para empresa que recién empiezan, y algodón orgánico para boutiques exclusivas de Argentina	Nos han pedido algodón más barato pero no es lo nuestro, preferimos trabajar con algodón de calidad	Ajustamos la oferta al pedido de los clientes	De acuerdo a lo que solicite el cliente, recibimos variedad de pedido y tratamos de cumplir exactamente con todo	La oferta es orientada a satisfacer los requerimientos de cada segmento de mercado		
	Canales de distribución	¿Qué canales de distribución utiliza o ha utilizado en su exportación?	Canal directo	Actualmente de manera directa, antes se hacía mediante embaladoras para exportar a Venezuela, nosotros contactamos con el cliente pero la embaladora exportaba la mercadería junto con la mercadería de varias empresas	De manera directa, ponemos la mercadería en puerto de origen, por vía aérea normalmente porque el peso es mínimo.	De manera directa. De manera indirecta lo hemos hecho por medio de la embaladora, que nos resultó muy bien al inicio exportamos mucho a Costa Rica bajo esta modalidad, vendimos mucha cantidad.	De manera directa, he trabajado con brokers, pero es más conveniente trabajar de manera directa	De manera directa. De manera indirecta por medio de embaladoras	Se utiliza canal directo pues va destinado a empresas del mis, mo tamaño y el mercado es cercano, también por un tema de control y costo es más demandado. El canal indirecto se hace por medio de embaladoras. El comercio electrónico es un tema bastante pendiente. El servicio termina luego de la postventa.	
		¿Utiliza o ha utilizado el comercio electrónico para la venta de sus productos?	Tenemos página web y redes sociales pero no desarrolladas para vender online. He	Tenemos presencia en Alibaba y página web pero solo entran para evaluar la oferta, la venta no es online	De momento no, pero estamos implementando una tienda online	Queremos empezar a vender mediante una página que lleve el nombre de la marca, solo tenemos redes sociales y página web pero no para venta online	No pero si quiero implementarlo, pero hay que capacitarse para eso también	No usan comercio electrónico pero si consideran implementarlo por la demanda de ese canal. Hay presencia digital pero no venta online		
		¿Ofrece servicio postventa en sus exportaciones o en el mercado local?	Ofrecemos servicio postventa por ejemplo cuando el cliente necesita algún servicio adicional, siempre estamos pendientes	Si le damos el servicio mediante llamada telefónica	Si siempre escuchamos a nuestros clientes si tienen algún reclamo o duda, estamos dispuestos a escucharlos	Si hemos solucionado un problema con las prendas que enviamos a Bolivia, viajamos personalmente para solucionar el problema, cambiamos la prenda.	Cuando exporté a Estados Unidos ofrecí post venta a 60 días	Si hay servicio post venta orientado solucionar algún problema del que haya sucedido luego de la entrega de la mercadería.		
	Canales de información	¿Qué estrategias de marketing ha utilizado para dar a conocer sus productos al mercado extranjero?	E-mail marketing y redes sociales	Por medio de la página web para contactar a las empresas del extranjero, nos ayuda también la participación en ferias	Colecciones nuevas las llevamos a Perú Moda para dar a conocer lo que hacemos cada año. Hay que estar actualizado con todo lo que el cliente pide en cunato a innovación.	Por la página web y redes sociales, además de participar en las ferias y misiones. También marketing directo.	Tenemos página web, redes sociales, catálogos, merchandising, hemos participado en una película como auspiciador. Nos hemos capacitado bien en el tema de manejo de marca gracias a PROMPERÚ y lo estamos poniendo en práctica.	Por medio de página web, email marketing, redes sociales, promoción comercial y marketing directo. Hay concientización de la importancia de la marca pero no se usa para el mercado extranjero.	Se utilizan estrategias de marketing directo porque les gusta tener un contacto directo con los clientes, ya sea a través de misiones comerciales, ruedas de negocios, ferias comerciales. Hay presencia digital en redes sociales, página web y por email marketing pero no hay estrategia de contenido ni comercio electrónico	
		¿De qué manera mantiene comunicación con sus clientes? ¿Hace uso de la retroalimentación (feedback) para generar información de valor?	Por email y whatsapp	Si desarrollamos feedback para recibir ideas de qué podemos agregar al producto, la mezcla de algodón con alpaca por ejemplo solicitan mucho, pero no lo hemos hecho	Directa, por medio de facebook o whatsapp, recibimos feedback para mejorar y aportar valor al producto	Mantenemos una buena relación por correo. Ahora pensamos enviar muestras para promocionar los productos, esa podría ser una oportunidad de negocio.	Enviando catálogos, comunicándonos por correo o whatsapp y seguir participando en ferias. Toda esa comunicación permite generar un feedback	Por whatsapp y correo electrónico, sirve para generar un feedback tanto para la empresa como para los clientes		
	Relación con los clientes	¿Cómo se relaciona con sus clientes, qué servicio adicional les ofrece?	Personal y cordial pero orientado al negocio, estar abierto y escuchar sus inquietudes. Tenemos mucha comunicación con el cliente	Por correo y whatsapp para un trato más directo. Les llamamos para ver como les ha ido con las prendas	Brindamos un trato cordial, de manera natural, al inicio más formal hasta generar un clima de confianza. Hay que enamorar al cliente no solo para mantenerlo sino también para atraerlo.	Enviamos correo electrónico, los visitamos y ofrecemos muestras. Siempre es mejor un trato directo. El trato es el mismo con todos, al inicio no pero solo hasat establecer más confianza.	Generar confianza para fidelizar al cliente	Generar confianza desde un inicio para tratar de establecer relaciones duraderas, y mantener la comunicación constante	Se valora mucho al cliente y el logro de su satisfacción plena, hay una búsqueda de relaciones largas por medio de un contacto directo, vía correo electrónico. Se envían muestras y hay conciencia de la importancia de la marca y la imagen de la empresa como medio para generar confianza en los clientes. No hay estrategias definidas de fidelización, toda decisión se da en el momento de acuerdo a cada caso.	
		¿Qué estrategias establece para conseguir, mantener y para atraer más clientes?	Cumplimiento, puntualidad, comunicación, seguir participando en ferias, el cliente tiene que	Actualizar la página web, en inglés y seguir participando en ferias	Generando confianza, haciendo contactos con empresas internacionales	Avisar cuando hay una nueva colección y mandarles una muestra, si les interesa puedo viajar para reunirlos personalmente con ellos.	Hacemos colecciones de prendas, con colores de temporada, modelos y diseños nuevos, con nuevas técnicas de bordado, estampado y lavado, se les proporciona esa información para que	Aplicar estrategias de marketing, dando a conocer tanto el producto como a la empresa, generando confianza y cumpliendo con los tratos. mostrar preocupación por el		

Infraestructura	Recursos clave	¿Qué instrumentos y medios de financiamiento ha utilizado para realizar sus exportaciones? ¿Considera que es accesible obtener estos?	Banca privada. No me he involucrado en los créditos a la exportación pero si son necesarios (factoring, forfaiting, financiamiento pre embarque, post embarque)	Por préstamo bancario, no es accesible por los intereses altos. Nos interesa participar en el PAI.	Financiamiento propio, pero sabemos que es necesario optar el trabajar con bancos por seguridad. Nos interesaría participar en el PAI pero por el momento estamos bien trabajando así porque no queremos dejar de lado a nuestra marca local	Con cajas municipales de ahorro, nos dan intereses más bajos que los bancos. Hemos escuchado acerca del PAI pero no hemos profundizado ese tema.	Con préstamos bancarios, es la manera más rápida. Hemos estado en el PAI pero no lo completamos.	Por préstamo bancario pero los intereses son muy elevados, hay mucho temor, así como desconocimiento de los instrumentos de financiamiento a la exportación. Tampoco se conoce de los servicios del estado en este aspecto. Las cajas de ahorro son una buena opción.	Los recursos financieros son obtenidos por medio de crédito bancario, por costumbre, porque son los más conocidos y siempre se ha trabajado con ellos, pero no están informados sobre otras modalidades de financiamiento y los programas que ofrece el estado. La marca es un recurso muy apreciado para ellos porque significa el fruto de su negocio, un negocio que nació de manera empírica, por supervivencia o que fue heredado por una generación anterior. El recurso humano también es valorado, destacable que tengan mucha disposición para mantenerse capacitados pero no lo hacen del todo bien, no siguen los procesos, solo los talleres que les parece atractivos. Un saldo pendiente es la transformación digital.	Créditos bancarios con intereses altos Trabajo con cajas municipales Promoción de programas y fondos de financiamiento que ofrece el estado Financiamiento y seguro a la exportación La marca es recurso más apreciado Identidad de marca Internacionalización de la marca Recursos humanos capacitados pero no de la manera correcta Fortalecer capacidades de gestión y organización Generación de capacidades a los recursos humanos Empresa familiar Gestión de talento humano
		¿Cuenta con una marca está registrada?	Si pero no es muy conocida, hemos exportado con marca a Panamá. Hay que trabajar el tema de la promoción de marca en los consumidores finales también	Si tenemos una marca propia	Es una marca propia, está posicionada en un 70% en el mercado local, pero no exportamos con ella.	Si es una marca propia, con ella exportamos a Bolivia, a un cliente que se enamoró de nuestra marca y los productos pero su negocio fracasó porque no tenía puntos de venta.	Hemos trabajado con marca propia para el mercado local y para exportar a Chile	Cuentan con marca propia, y tienen una identidad fuerte de ella pero en el mercado local		
		¿El personal de la empresa (incluido usted) se capacita constantemente en las tareas que desempeñan?	Siempre nos capacitamos pero a veces no podemos ir por la distancia y el tiempo, igualmente incentivamos al personal a capacitarse	Si nos capacitamos a través de PROMPERÚ, así como de manera independiente. Es una empresa familiar	Si, ha inicio de año hacemos feedback de qué es lo que le ha faltado a cada uno, o en qué necesita mejorar, de acuerdo a eso, se prepara las capacitaciones en el año.	Si nos capacitamos en las charlas de PROMPERÚ, también tenemos un asesor en temas de exportación a quien consultamos siempre cualquier duda que tenemos.	Participo activamente en las capacitaciones de Promperú pero a veces es complicado por cuestiones de tiempo	Se capacitan constantemente cada vez que tienen tiempo, a través de los talleres de PROMPERÚ, también motivan a su personal a capacitarse.		
		¿De qué manera aprovecha la tecnología para la gestión de su negocio y en qué procesos o actividades la utiliza?	Usamos software para ventas y diseño, CRM aun no es conveniente porque todavía estamos creciendo	Usábamos uno de gestión de inventarios	Para el tema de moldes en sistema digital, usamos el plotter para los tizados, y para los diseños ilustrator o photoshop	No aun no hemos implementado	Por el momento no, solo algunos programas para diseñar y con excel	Uso de software pequeños para el tema de diseño y gestión de inventarios.		
	Actividades clave	¿Desarrolla su empresa todas sus actividades o terceriza?	Tercerizamos tejido, lavado, estampado. Tengo una empresa de mi propiedad que se encarga de la producción, y nosotros comercializamos	Tercerizamos el bordado y estampado	Tercerizamos el diseño, corte, estampado y bordado. No tercerizamos la confección porque perderíamos el control de lo que queremos ofrecer	Tercerizamos más que nada la confección de jeans que es un poco más complicado, el resto lo hacemos aquí, los bocetos y diseños lo hacemos nosotros mismos porque sabemos qué es lo que queremos y por eso mismo no sería conveniente tercerizar porque perderíamos cierto control	Tercerizamos el área contable, para tener un control de nuestros saldos y todo el tema tributario.	Mucha tercerización debido a que consiste en una cadena larga, se contrata servicio de tejido, diseño, lavado, estampado. El desarrollo de producto y confección la hacen ellos mismos normalmente por no perder el control de lo que quieren lograr sacar, exactamente como lo pidió el cliente.	Hay mucha tercerización por pertenecer a una cadena productiva muy grande, se trata de no perder mucho el contacto con todo el proceso para asegurarse que todo salga como lo ha pedido el cliente. Tercerizar procesos como la confección sería perder valor estratégico. En cada proceso se aplica un control de calidad a criterio prenda por prenda para evitar que salga del taller con errores.	
		¿Cuenta con algún proceso de control de calidad en sus productos y procesos?	Es un sistema modular, se revisa de mano en mano en todo el proceso productivo, si hay fallas se queda en fábrica	Revisamos prenda por prenda si cumplen con las características que pide el cliente. Si tiene falla es separada para repararla	El control es durante todo el proceso, en cada etapa se hace un control, si hay un defecto queda en la planta y nos sirve para mejorar en la siguiente producción. Hay que tener un control exhaustivo con los talleres, si se equivocan les pedimos que se capaciten para mejorar.	Siempre revisamos cada prenda antes de que salga del taller porque muchas veces el personal deja pasar algún error	Los procesos son en el mismo taller, basado en nuestra experiencia.	El control de calidad es de prenda por prenda y en cada proceso, una prenda mala no sale del taller, tiene que ser reparada, este trabajo es más complicado cuando se terceriza los talleres. Ellos mismos se encargan de verificar la calidad		
	Socios clave	¿A quiénes considera como sus socios clave, cómo se relaciona con ellos y qué valor le aportan a su empresa?	PROMPERÚ, y las empresas proveedoras de materia prima. El estado debería involucrarse y apoyar más al negocio más al	El proveedor de tela	Los proveedores de materia prima, los talleres de costura, estampado, etc.	La OCER de Gamarra nos ha apoyado bastante. Los proveedores y la empresa logística que se encarga de las cotizaciones y temas de logística de exportación	Los proveedores de tela son muy importantes, ya trabajamos bastante tiempo con ellos, nos da confianza. La OCER Gamarra nos ha apoyado bastante en el tema de internacionalización, trabajan bastante de cerca con nosotros.	Le dan gran valor a los proveedores pues sin una buena materia prima, el producto final no sería de calidad, esa es una cadena vertical larga en la que intervienen muchos actores. Las empresas prestadoras de servicios de cerca con nosotros.	Los socios clave son los proveedores de materia prima, empresas prestadoras de servicio y el apoyo de PROMPERÚ y la OCER Gamarra. Hacer alianzas estratégicas con otras empresas es algo que les gustaría analizar pero detalladamente, solo si es con el fin de crecer y que haya un beneficio adicional, superior al costo de oportunidad.	
		¿Ha formado algún tipo de alianza estratégica con otra empresa, instituciones o asociaciones para	No por ahora no	No, pero estamos abiertos a desarrollar estas oportunidades con empresas de Gamarra	No pero si nos interesaría hacerlo, tal vez con una empresa que se especialice en prendas de niños porque nosotros nos enfocamos más en niñas	No, pero podríamos hacerlo si nos capacitamos porque no nos podemos confiar del todo en cualquier empresa.	No, por el momento no. Me parece que es mejor trabajar de manera independiente.	acercamientos pero no se animan por desconfianza, desconocimiento y temor al costo beneficio. Pero están dispuestos a analizarlo caso a caso.		

Modelo económico	Fuentes de ingresos	¿De qué manera fija el precio de venta para exportar sus productos y qué factores toma en cuenta?	De acuerdo al precio de mercado, y cuanto puede pagar el cliente y el precio de la competencia	Costos fijos y variables, añadimos el margen de acuerdo al trabajo que realizamos	Por los costos y margen de venta. En la negociación siempre preguntamos cuanto está dispuesto a pagar el cliente. El precio está de acuerdo al mercado.	En base a la tela, los costos logísticos, y añadimos un margen de ganancia	En base al costo de la materia prima y de los procesos de costura, estampado, diseño, depende de la prenda. Estamos al tanto del precio del mercado.	Se toma en cuenta los costos fijos, variables, materia prima, costos logísticos y el margen de ganancia. Tratan de conocer cuanto está dispuesto a pagar el cliente.	El precio es acorde al mercado, tratan de conocer cuál es el precio de venta que paga el cliente normalmente, de manera directa contactandolo a él o mediante visitas a ese mercado. Se toma en cuenta todos los costos y se añade el margen de ganancia de acuerdo al trabajo que se está haciendo.	Control del flujo de caja mediante excel Precio de venta acorde al mercado El precio es negociable a partir de la disponibilidad de pago del cliente El precio incluye costos y un margen de ganancia El precio varía según condiciones y características del pedido
		¿El precio está de acuerdo al precio del mercado internacional? ¿Varía por cada momento?	Nuestro precio es más alto	Es un precio competitivo, se puede bajar el precio si ya se tiene confianza. También se puede ofrecer una promoción con tela que sobra de la producción	Varía según los pedidos, depende de la solicitud del cliente de cómo quiere los bordados, acabados o qué tipo de algodón requiere	Si porque lo comprobé cuando viajé a Chile y si compiten en ese mercado. Pero el cliente siempre va a buscar un precio más barato.	Considero que es el mismo, se mantiene en el margen. No es bueno venderlo ni muy caro ni muy barato	Precios competitivos con los que se ofrecen en el mercado, varía de acuerdo a los pedidos y en qué condiciones lo desea el cliente. El		
	Estructura de costes	¿Cuáles son sus actividades y recursos más costosos, y de cuáles cree usted que podría prescindir?	La confección, podría tercerizarlo pero perdería valor estratégico por la exclusividad que manejamos	La tela es costosa, la confección, la logística internacional, el envío cuando exportamos casacas es caro por su peso volumétrico	La materia prima se lleva el 50% del costo, también el diseño, y desarrollo de la prenda que son muchas horas hombre.	La costura, sobre todo de los jeans porque es más tiempo que pasa en el proceso productivo. La materia prima también es costosa y el personal que es un costo fijo	El alquiler del local, los insumos, todo tiene un costo pero creo que son necesarios.	Lo más costoso es la confección y el diseño, los costos logísticos son altos también cuando se quiere exportar volúmenes grandes. El proceso productivo se vuelve costoso cuando una prenda requiere mucho tiempo.	La confección y el diseño es lo más costoso, dependiendo de las características de la prenda que se va a enviar, el costo productivo y logístico también es caro. El control del estado financiero es elaborado por ellos mismo a través de tablas de excel	Se estudia el precio del mercado Costos logísticos altos Proceso productivo, confección y diseño son las actividades más costosas No reconocen recursos costosos Ahorro en costos de alquiler de taller o planta
		¿Cuenta con alguna herramienta o método para controlar de manera estructurada	Manualmente	No tenemos ningún sistema, lo hacemos con un cuadro de excel	Por el momento usamos tablas de excel	Nuestro control es por medio de una tabla de excel	También lo maneja la contadora.	El control es únicamente por medio de tablas de Excel		

Elaboración propia

ANEXO 9: ENCUESTAS A MYPE EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA

INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información de su representada, la cual será tomada como información de valor para ser analizada en la presente investigación y posteriormente susentar la tesis de grado que lleva como título "El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra 2019". Cabe resaltar que sus datos e información proporcionada será tratada de manera absolutamente confidencial y anónima. Por lo que se requiere de su gentil colaboración, para contestar con la mayor veracidad y libertad posible.

Agradezco anticipadamente su valiosa participación en la presente investigación y muchas gracias por el tiempo brindado.

Instrucciones: Empresa: MPE

- a) Lea detenidamente cada una de las preguntas.
 - b) Marque con un aspa (x) la(s) alternativa(s) más apropiada(s) según su criterio, o escriba con letra legible según sea el caso.
1. ¿Cuántos años de creación tiene su empresa?
 - a. Entre 1 y 5 (x)
 - b. Entre 6 y 10 ()
 - c. De 10 a más ()
 2. Su empresa es una:
 - a. Gran empresa ()
 - b. Mediana empresa ()
 - c. Pequeña empresa (x)
 - d. Micro empresa ()
 3. ¿A qué rubro pertenece su empresa?
 - a. Acabados ()
 - b. Confeciones (x)
 - c. Producción de fibras ()
 - d. Otro (_____)
 4. ¿Cuánto personal labora en su empresa?
 - a. Entre 1 y 5 ()
 - b. Entre 6 y 10 (x)
 - c. De 10 a más ()
 5. Su empresa, ¿ha exportado alguna vez en los últimos tres años?
 - a. Si (x)
 - b. No ()
 6. Su empresa, ¿ha exportado en el presente año 2019?
 - a. Si (x)
 - b. No ()
 7. ¿Hace cuántos años su empresa hizo su primera exportación?
 - a. Entre 1 y 5 (x)

- b. Entre 6 y 10 ()
- c. De 10 a más ()

8. ¿Conoce usted en qué consiste en Modelo Canvas?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. En cierta medida (x)
- d. Casi nada ()

9. Su empresa, ¿tiene deseos de continuar o involucrarse de manera regular en el sector exportaciones?

- a. Sí (x)
- b. No ()

INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información de su representada, la cual será tomada como información de valor para ser analizada en la presente investigación y posteriormente susentar la tesis de grado que lleva como título "El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra 2019". Cabe resaltar que sus datos e información proporcionada será tratada de manera absolutamente confidencial y anónima. Por lo que se requiere de su gentil colaboración, para contestar con la mayor veracidad y libertad posible.

Agradezco anticipadamente su valiosa participación en la presente investigación y muchas gracias por el tiempo brindado.

Instrucciones:

Empresa: BHE

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con un aspa (x) la(s) alternativa(s) más apropiada(s) según su criterio, o escriba con letra legible según sea el caso.

- ¿Cuántos años de creación tiene su empresa?
 - Entre 1 y 5 ()
 - Entre 6 y 10 (x)
 - De 10 a más ()
- Su empresa es una:
 - Gran empresa ()
 - Mediana empresa ()
 - Pequeña empresa (x)
 - Micro empresa ()
- ¿A qué rubro pertenece su empresa?
 - Acabados ()
 - Confecciones (x)
 - Producción de fibras ()
 - Otro ()
- ¿Cuánto personal labora en su empresa?
 - Entre 1 y 5 (x)
 - Entre 6 y 10 ()
 - De 10 a más ()
- Su empresa, ¿ha exportado alguna vez en los últimos tres años?
 - Si (x)
 - No ()
- Su empresa, ¿ha exportado en el presente año 2019?
 - Si (x)
 - No ()
- ¿Hace cuántos años su empresa hizo su primera exportación?
 - Entre 1 y 5 (x)

- b. Entre 6 y 10 ()
- c. De 10 e más ()

8. ¿Conoce usted en qué consiste en Modelo Canvas?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. En cierta medida (✓)
- d. Casi nada ()

9. Su empresa, ¿tiene deseos de continuar o involucrarse de manera regular en el sector exportaciones?

- a. Sí (✓)
- b. No ()

INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL, GAMARRA

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información de su representada, la cual será tomada como información de valor para ser analizada en la presente investigación y posteriormente sustentar la tesis de grado que lleva como título "El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra 2019". Cabe resaltar que sus datos e información proporcionada será tratada de manera absolutamente confidencial y anónima. Por lo que se requiere de su gentil colaboración, para contestar con la mayor veracidad y libertad posible.

Agradezco anticipadamente su valiosa participación en la presente investigación y muchas gracias por el tiempo brindado.

Instrucciones: Empresa : COS

- a) Lea detenidamente cada una de las preguntas
 - b) Marque con un aspa (x) la(s) alternativa(s) más apropiada(s) según su criterio, o escriba con letra legible según sea el caso.
1. ¿Cuántos años de creación tiene su empresa?
 - a. Entre 1 y 5 (x)
 - b. Entre 6 y 10 ()
 - c. De 10 a más ()
 2. Su empresa es una:
 - a. Gran empresa ()
 - b. Mediana empresa ()
 - c. Pequeña empresa ()
 - d. Micro empresa (x)
 3. ¿A qué rubro pertenece su empresa?
 - a. Acabados ()
 - b. Confecciones (x)
 - c. Producción de fibras ()
 - d. Otro ()
 4. ¿Cuánto personal labora en su empresa?
 - a. Entre 1 y 5 ()
 - b. Entre 6 y 10 (x)
 - c. De 10 a más ()
 5. Su empresa, ¿ha exportado alguna vez en los últimos tres años?
 - a. Si (x)
 - b. No ()
 6. Su empresa, ¿ha exportado en el presente año 2019?
 - a. Si (x)
 - b. No ()
 7. ¿Hace cuántos años su empresa hizo su primera exportación?
 - a. Entre 1 y 5 (x)

- b. Entre 6 y 10 ()
 - c. De 10 a más ()
8. ¿Conoce usted en qué consiste el Modelo Canvas?
- a. Sí (X)
 - b. No ()
 - c. En cierta medida ()
 - d. Casi nada ()
9. Su empresa, ¿tiene deseos de continuar o involucrarse de manera regular en el sector exportaciones?
- a. Sí (X)
 - b. No ()

INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información de su representada, la cual será tomada como información de valor para ser analizada en la presente investigación y posteriormente sustentar la tesis de grado que lleva como título "El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra 2019". Cabe resaltar que sus datos e información proporcionada será tratada de manera absolutamente confidencial y anónima. Por lo que se requiere de su gentil colaboración, para contestar con la mayor veracidad y libertad posible.

Agradezco anticipadamente su valiosa participación en la presente investigación y muchas gracias por el tiempo brindado.

Instrucciones: Empresa: PCS

- Las detenidamente cada una de las preguntas
 - Marque con un aspa (x) la(s) alternativa(s) más apropiada(s) según su criterio, o escriba con letra legible según sea el caso.
- ¿Cuántos años de creación tiene su empresa?
 - Entre 1 y 5 ()
 - Entre 6 y 10 ()
 - De 10 a más (x)
 - Su empresa es una:
 - Gran empresa ()
 - Mediana empresa ()
 - Pequeña empresa ()
 - Micro empresa (x)
 - ¿A qué rubro pertenece su empresa?
 - Acabados ()
 - Confecciones (x)
 - Producción de fibras ()
 - Otro ()
 - ¿Cuánto personal labora en su empresa?
 - Entre 1 y 5 (x)
 - Entre 6 y 10 ()
 - De 10 a más ()
 - Su empresa, ¿ha exportado alguna vez en los últimos tres años?
 - Si (x)
 - No ()
 - Su empresa, ¿ha exportado en el presente año 2019?
 - Si (x)
 - No ()
 - ¿Hace cuántos años su empresa hizo su primera exportación?
 - Entre 1 y 5 (x)

- b. Entre 8 y 10 ()
 - c. De 10 a más ()
8. ¿Conoce usted en qué consiste en Modelo Carvea?
- a. Si ()
 - b. No ()
 - c. En cierta medida (X)
 - d. Casi nada ()
9. Su empresa, ¿tiene deseos de continuar o involucrarse de manera regular en el sector exportaciones?
- a. Si (X)
 - b. No ()

INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRENIAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información de su representada, la cual será tomada como información de valor para ser analizada en la presente investigación y posteriormente sustentar la tesis de grado que lleva como título "El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra 2019". Cabe resaltar que sus datos e información proporcionada será tratada de manera absolutamente confidencial y anónima. Por lo que se requiere de su gentil colaboración, para contestar con la mayor veracidad y libertad posible.

Agradezco anticipadamente su valiosa participación en la presente investigación y muchas gracias por el tiempo brindado.

Instrucciones: Empresas DCF

- Les detendamente cada una de las preguntas
- Marque con un espe (x) la(s) alternativa(s) más apropiada(s) según su criterio, o escriba con letra legible según sea el caso.

- ¿Cuántos años de creación tiene su empresa?
 - Entre 1 y 5 (x)
 - Entre 6 y 10 ()
 - De 10 a más ()
- Su empresa es una:
 - Gran empresa ()
 - Mediana empresa ()
 - Pequeña empresa (x)
 - Micro empresa ()
- ¿A qué rubro pertenece su empresa?
 - Acabados ()
 - Confecciones (x)
 - Producción de fibras ()
 - Otro ()
- ¿Cuánto personal labora en su empresa?
 - Entre 1 y 5 ()
 - Entre 6 y 10 (x)
 - De 10 a más ()
- Su empresa, ¿ha exportado alguna vez en los últimos tres años?
 - Si (x)
 - No ()
- Su empresa, ¿ha exportado en el presente año 2019?
 - Si (x)
 - No ()
- ¿Hace cuántos años su empresa hizo su primera exportación?
 - Entre 1 y 5 (x)

- b. Entre 6 y 10 ()
- c. De 10 a más ()

8. ¿Conoce usted en qué consiste en Modelo Canvas?

- a. Sí ()
- b. No ()
- c. En cierta medida (✓)
- d. Casi nada ()

9. Su empresa, ¿tiene deseos de continuar o involucrarse de manera regular en el sector exportaciones?

- a. Sí (✓)
- b. No ()

ANEXO 10: ENCUESTA DIRIGIDA A EXPERTOS

INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

ENCUESTA DIRIGIDA A EXPERTOS EN EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información personal sobre su labor, que en su condición de experto será tomada en cuenta para ser analizada en la presente investigación y posteriormente sustentar la tesis de grado que lleva como título "El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra 2019". **Cabe resaltar que sus datos e información proporcionada será procesada de manera confidencial.** Por lo que se requiere de su gentil colaboración, para contestar con la mayor veracidad y libertad posible.

Agradezco anticipadamente su valiosa participación en la presente investigación y muchas gracias por el tiempo brindado.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con un aspa (x) la(s) alternativa(s) más apropiada(s) según su criterio, o escriba con letra legible según sea el caso.

1. ¿Qué cargo ocupa en su lugar de trabajo?

----- *Presidente Ejecutivo* -----

2. ¿Cuál es su grado de grado de instrucción, profesión u ocupación?

----- *MBA* -----

3. ¿Cuántos años de trayectoria tiene como experto en el sector de su especialidad?

- Entre 1 y 5 ()
- Entre 6 y 10 ()
- De 10 a más (x)

4. La organización en la que labora corresponde a:

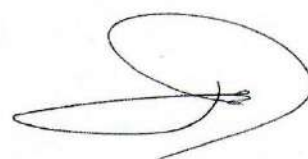
- Sector público (x)
- Sector privado/empresarial ()
- Organización No Gubernamental ()
- Sector académico ()
- Otra (_____)

5. La organización en la que labora, ¿en qué medida fomenta las exportaciones de las MYPES en el Perú?

- Alta (x)
- Mediana ()
- Baja ()
- Nula ()

6. ¿Conoce usted en qué consiste el Modelo Canvas?

- Si (x)
- No ()
- En cierta medida ()
- Casi nada ()



INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

ENCUESTA DIRIGIDA A EXPERTOS EN EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información personal sobre su labor, que en su condición de experto será tomada en cuenta para ser analizada en la presente investigación y posteriormente sustentar la tesis de grado que lleva como título "El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra 2019". **Cabe resaltar que sus datos e información proporcionada será procesada de manera confidencial.** Por lo que se requiere de su gentil colaboración, para contestar con la mayor veracidad y libertad posible.

Agradezco anticipadamente su valiosa participación en la presente investigación y muchas gracias por el tiempo brindado.

Instrucciones:

- a) Lea detenidamente cada una de las preguntas
- b) Marque con un aspa (x) la(s) alternativa(s) más apropiada(s) según su criterio, o escriba con letra legible según sea el caso.

1. ¿Qué cargo ocupa en su lugar de trabajo?

----- Coordinador -----

2. ¿Cuál es su grado de grado de instrucción, profesión u ocupación?

----- Superior -----

3. ¿Cuántos años de trayectoria tiene como experto en el sector de su especialidad?

- a. Entre 1 y 5 ()
- b. Entre 6 y 10 ()
- c. De 10 a más (x)

4. La organización en la que labora corresponde a:

- a. Sector público (x)
- b. Sector privado/empresarial ()
- c. Organización No Gubernamental ()
- d. Sector académico ()
- e. Otra (_____)

5. La organización en la que labora, ¿en qué medida fomenta las exportaciones de las MYPES en el Perú?

- a. Alta (x)
- b. Mediana ()
- c. Baja ()
- d. Nula ()

6. ¿Conoce usted en qué consiste el Modelo Canvas?

- a. Si (x)
- b. No ()
- c. En cierta medida ()
- d. Casi nada ()



INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

ENCUESTA DIRIGIDA A EXPERTOS EN EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información personal sobre su labor, que en su condición de experto será tomada en cuenta para ser analizada en la presente investigación y posteriormente sustentar la tesis de grado que lleva como título "El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPES exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra 2019". **Cabe resaltar que sus datos e información proporcionada será procesada de manera confidencial.** Por lo que se requiere de su gentil colaboración, para contestar con la mayor veracidad y libertad posible.

Agradezco anticipadamente su valiosa participación en la presente investigación y muchas gracias por el tiempo brindado.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con un aspa (x) la(s) alternativa(s) más apropiada(s) según su criterio, o escriba con letra legible según sea el caso.

1. **¿Qué cargo ocupa en su lugar de trabajo?**

COORDINADOR

2. **¿Cuál es su grado de grado de instrucción, profesión u ocupación?**

SUPERIOR, ING. INDUSTRIAL

3. **¿Cuántos años de trayectoria tiene como experto en el sector de su especialidad?**

- Entre 1 y 5 ()
- Entre 6 y 10 ()
- De 10 a más (x)

4. **La organización en la que labora corresponde a:**

- Sector público (x)
- Sector privado/ empresarial ()
- Organización No Gubernamental ()
- Sector académico ()
- Otra ()

5. **La organización en la que labora, ¿en qué medida fomenta las exportaciones de las MYPES en el Perú?**

- Alta (x)
- Mediana ()
- Baja ()
- Nula ()

6. **¿Conoce usted en qué consiste el Modelo Canvas?**

- Si (x)
- No ()
- En cierta medida ()
- Casi nada ()



ANEXO 11: CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio de la presente, informamos que la empresa Marina Modo Infantil autoriza al alumno (a) Kevin Francisco Ochoa Calle con código de matrícula No. 2011127819 de la Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su tesis de grado, la cual lleva por título: "EL MODELO CAVVAS COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LAS MYPES EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GANARRA 2019"

1. Modelo Canvas digital
2. Propuesta de valor
3. Logística y operaciones
4. Gestión de procesos y recursos humanos
5. Recursos y actividades clave
6. Estado financiero
7. _____
8. _____

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su investigación con fines netamente pedagógicos.

Se expide la presente CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime conveniente.

Santa Anita, de de 2019


ALUMNO


EMPRESA

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio de la presente, informamos que la empresa DOTELO H&E
 autoriza al alumno (a) Kevin Francisco Ochoa Calle con código de matrícula No.
2011127819 de la Escuela Profesional de Administración de Negocios
Internacionales de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a
 continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su tesis de grado, la cual
 lleva por título: "EL MODELO CANVAS COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LAS MYPES
 EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA 2019"

1. Propuesta de valor
2. Gestión de procesos en la cadena
3. Participación en eventos comerciales
4. Acceso al taller
5. Relación con clientes
6. Estructura de ingresos y costos
7. _____
8. _____

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su investigación con fines netamente pedagógicos.

Se expide la presente CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime conveniente.

Santa Anita, de de 2019



ALUMNO



EMPRESA

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio de la presente, informamos que la empresa Corporación Growth
 autoriza al alumno (a) Kevit Francisco Ochoa Calle con código de matrícula No.
 3971127918 de la Escuela Profesional de Administración de Negocios
Internacionales de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a
 continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su tesis de grado, la cual
 lleva por título: "EL MODELO CANVAS COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LAS MYPES
 EXPORTADORAS DE PRENDAS DE MESTIZ DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRI 2019"

1. Modelos de gestión
2. Experiencias de procesos de exportación
3. Procesos productivos y logísticos
4. Oferta - canales - Infraestructura - Modelo económico
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su investigación con fines meramente pedagógicos.

Se copia la presente CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime convenientes.

Santa Anita, 04 de 10 de 2019

Kevit Francisco Ochoa Calle

ALUMNO

[Firma]

EMPRESA

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio de la presente, informamos que la empresa PERUVIAN CLOTHES & STYLE
 autoriza al alumno (a) Kevia Francisco Octava Calle..... con código de matrícula No.
 2011127816..... de la Escuela Profesional de Administración de Negocios
Internacionales..... de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a
 continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su tesis de grado, la cual
 lleva por título: "EL MODELO CANVAS COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LAS MYPES
 EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORO COMERCIAL GAMARRA 2019"

1. Habito de gestión
2. Surgimiento de la empresa
3. Proceso productivo y logístico de la empresa
4. Propuesta de valor
5. Estrategia de promoción, precios, clientes
6. Infraestructura de la empresa, modelo económico
7.
8.

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su investigación con fines netamente pedagógicos.

Se expide la presente CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime conveniente.

Santa Anita, de de 2019



 ALUMNO



 EMPRESA

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio de la presente, informamos que la empresa Daji Cotton
 autoriza al alumno (a) Kent Francisco Ochoa Calle con código de matrícula No.
 2011127819 de la Escuela Profesional de Administración de Negocios
Internacionales de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a
 continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su tesis de grado, la cual
 lleva por título: "EL MODELO CANVAS COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LAS MYPES
 EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO COMERCIAL GAMARRA 2019"

1. Oferta de productos
2. Relación con cliente
3. Recursos y actividades
4. Estrategias de marketing
5. Financiamiento
6. Segmento de cliente
7. _____
8. _____

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su investigación con fines netamente pedagógicos.

En expide la presente CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime convenientes.

Santa Anita, de de 2019



 ALUMNO



 EMPRESA

ANEXO 12: EVIDENCIAS DE INVESTIGACIÓN



Luis Alberto Torres Puga
 Presidente Ejecutivo
 Executive President

Calle 21 N° 715, Urb. Céntrica
 San Isidro, Lima - Perú, CP: 20038
 T (51-1) 426-7480 A 2254
 ltorres@promperu.gob.pe
 www.promperu.gob.pe



Nell Cachay Diaz
 Gerente General

Teléfono: 0051-1-325 7630
 Cel: 0051-986341417
 +51 998341417

Correo: ventas@stealth.com.pe
 Web: www.stealth.com.pe

[stealth_renovar](#) 
[stealth_renovar](#) 



Vigor Rojas Chua
 Coordinador
 Coordinador

Departamento de Industria de Vestimenta y Decoración
 Apparel and Decor Department

Calle 21 N° 715, Urb. Céntrica
 San Isidro, Lima - Perú, CP: 20038
 T (51-1) 426-7480 A 2268
 vrojas@promperu.gob.pe
 www.promperu.gob.pe

DETECO H&E S.A.C.

Herry Munaya Anguis
 Gerente de ventas

 hmunaya@detecohye.com
 +511 750 9587
+51 947 287 830
 S/N N° 03 Lt 20 Urb. Mariscal Cáceres S.J.L. Lima Perú
 detecohye.com



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
 Viceministerio de Comercio Exterior

MIGUEL ANGEL LA TORRE SOTELO
 Oficina Comercial de Exportación Regional
 Dirección General de Políticas de Desarrollo de Comercio Exterior

CCDF Casmas - MINCOM
 & Promoción Ganadera (C/ Oficina BO)
 C.C. Plaza - La Victoria - Lima - Perú

Móvil: +51 994 346 572
 e mlatorre@comext.gob.pe
www.comext.gob.pe



W
 Wines & Spirits
 Wines & Spirits

Wines & Spirits
 Wines & Spirits

 Av. República de Colombia 2795, Dpto. 1802 - La Victoria - Lima
 Cel: +51 994 346 572 / +51 994 346 572
 ventas@winesandspirits.com
 www.winesandspirits.com