

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



ORIENTACIÓN INTERNACIONAL, ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y DESEMPEÑO INTERNACIONAL EN EMPRESAS BORN GLOBAL DEL SECTOR TEXTIL EN EL PERÚ

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

Luis Enrique De La Flor García Zapatero

Código 20170449

Johannia Fernanda Wilhelm Velásquez

Código 20171722

Asesora

Mariela Beatriz Ortega Meneses

Lima – Perú

Noviembre de 2023



**INTERNATIONAL ORIENTATION,
STRATEGIC ALLIANCES, AND
INTERNATIONAL PERFORMANCE IN
PERUVIAN BORN GLOBALS FROM THE
TEXTILE INDUSTRY**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT | xi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: ANTECEDENTES | 3 |
| 1.1 Orientación internacional..... | 4 |
| 1.2 Desempeño internacional..... | 9 |
| 1.3 Alianzas estratégicas | 15 |
| CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 21 |
| 2.1 Situación problemática | 21 |
| 2.1.1 Factores que contribuyen al desempeño internacional de las born global..... | 21 |
| 2.1.2 Situación actual de las born global en Latinoamérica | 24 |
| 2.1.3 Situación de las born global y del sector textil exportador en el Perú..... | 26 |
| 2.2 Formulación del problema..... | 33 |
| 2.2.1 Problema general | 33 |
| 2.2.2 Problemas específicos..... | 33 |
| CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN | 34 |
| 3.1 Justificación teórica | 34 |
| 3.2 Justificación práctica..... | 35 |
| 3.3 Justificación metodológica | 35 |
| 3.4 Viabilidad de la investigación..... | 36 |
| 3.5 Limitaciones de la investigación..... | 37 |
| CAPÍTULO IV: OBJETIVOS | 38 |
| 4.1 Objetivo general..... | 38 |
| 4.2 Objetivos específicos | 38 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO V: HIPÓTESIS | 39 |
| 5.1 Hipótesis general..... | 39 |
| 5.2 Hipótesis específicas..... | 39 |
| CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS | 40 |
| 6.1 Marco teórico..... | 40 |
| 6.1.1 Paradigma ecléctico de Dunning | 41 |
| 6.1.2 Modelo de Uppsala | 43 |
| 6.1.3 Modelo de internacionalistas accidentales..... | 44 |
| 6.1.4 Teoría de la efectuación en empresas born global..... | 45 |
| 6.1.5 Modelo de velocidad de internacionalización | 46 |
| 6.1.6 Teoría de las alianzas estratégicas globales..... | 47 |
| 6.1.7 Teoría de las nuevas empresas internacionales..... | 49 |
| 6.1.8 Teoría de alianzas estratégicas basadas en recursos | 54 |
| 6.1.9 Teoría de la empresa basada en el conocimiento..... | 55 |
| 6.1.10 Teoría de la empresa basada en recursos | 52 |
| 6.2 Marco conceptual..... | 56 |
| 6.2.1 Sector textil y confecciones | 56 |
| 6.2.2 MIPYME | 59 |
| 6.2.3 Internacionalización..... | 59 |
| 6.2.4 Born global | 61 |
| 6.2.5 Orientación internacional..... | 62 |
| 6.2.6 Alianzas estratégicas..... | 64 |
| 6.2.7 Desempeño internacional..... | 69 |
| 6.3 Matriz de consistencia | 71 |
| 6.4 Matriz de operacionalización..... | 73 |
| CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 76 |
| 7.1 Tipo de investigación..... | 76 |

| | |
|--|------------|
| 7.1.1 Según la orientación..... | 76 |
| 7.1.2 Según el alcance de la investigación..... | 76 |
| 7.1.3 Según el diseño de la investigación | 76 |
| 7.1.4 Según la direccionalidad de la investigación..... | 77 |
| 7.1.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos | 77 |
| 7.2 Población, muestra y muestreo | 77 |
| 7.2.1 Población | 77 |
| 7.2.2 Muestra | 78 |
| 7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 78 |
| 7.3.1 Técnicas | 78 |
| 7.3.2 Instrumentos..... | 79 |
| 7.3.3 Proceso de recolección de datos | 79 |
| 7.3.4 Técnicas de análisis de datos | 79 |
| CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS..... | 81 |
| 8.1 Presentación de resultados | 81 |
| 8.1.1 Fiabilidad | 81 |
| 8.1.2 Análisis con SEM-PLS para validación..... | 81 |
| 8.1.3 Validez discriminante usando SEM-PLS | 83 |
| 8.1.4 Bootstrapping | 84 |
| 8.2 Análisis de resultados | 90 |
| CONCLUSIONES | 93 |
| RECOMENDACIONES | 955 |
| REFERENCIAS..... | 977 |
| BIBLIOGRAFÍA | 105 |
| ANEXOS..... | 106 |

ÍNDICE DE TABLAS

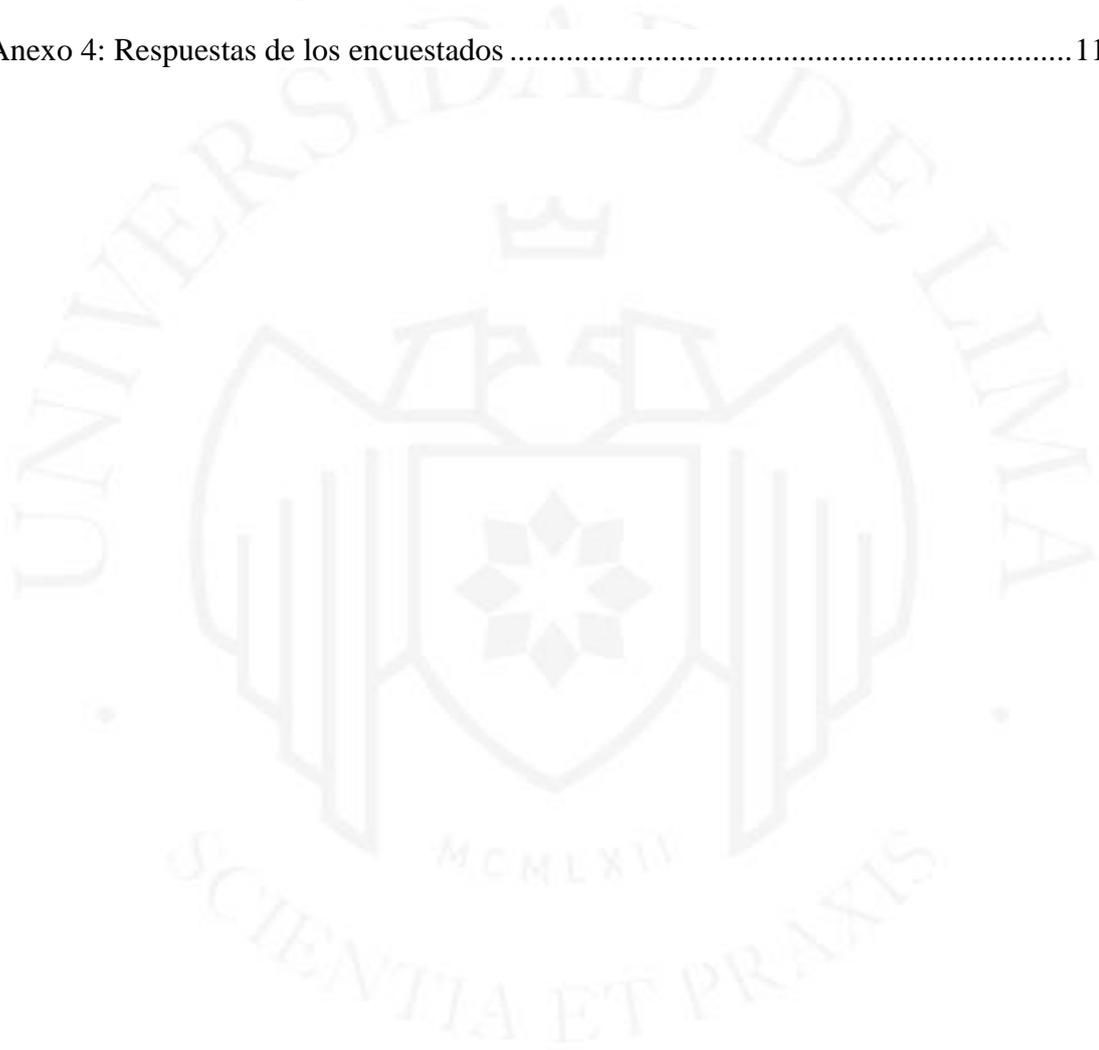
| | |
|---|----|
| Tabla 1.1 Ficha resumen de la revisión bibliográfica..... | 3 |
| Tabla 6.1 Matriz de consistencia..... | 71 |
| Tabla 6.2 Matriz de operacionalización..... | 73 |
| Tabla 8.1 Medición de la fiabilidad de las variables con el coeficiente de Alpha de Cronbach..... | 81 |
| Tabla 8.2 Resultados del análisis de datos con la técnica SEM-PLS | 82 |
| Tabla 8.3 Medición de la validez discriminante de las variables | 83 |
| Tabla 8.4 Resultados del análisis con bootstrapping | 84 |
| Tabla 8.5 Resultados de parámetros R2, R2 ajustado y Q2..... | 85 |
| Tabla 8.6 Nueva medición de la fiabilidad de las variables con el coeficiente de Alpha de Cronbach..... | 87 |
| Tabla 8.7 Nuevos resultados del análisis de datos con la técnica SEM-PLS | 88 |
| Tabla 8.8 Nueva medición de la validez discriminante de las variables | 89 |
| Tabla 8.9 Nuevos resultados del análisis con bootstrapping..... | 89 |
| Tabla 8.10 Nuevos resultados de parámetros R2, R2 ajustado y Q2..... | 90 |
| Tabla 8.11 Contrastación de las hipótesis de la investigación..... | 90 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 2.1 Exportación de productos textiles y confecciones 2015-2020 (millones de US\$ FOB) | 26 |
| Figura 2.2 Participación de mercado de importaciones versus la producción nacional en 2016-2019 | 27 |
| Figura 2.3 Cantidad de empresas según tamaño del sector textil y confecciones desde enero a diciembre 2021 | 29 |
| Figura 2.4 Cantidad de empresas exportadoras 2019-2021 (enero a noviembre) | 30 |
| Figura 2.5 Estrategia de mercado del top 25 empresas exportadoras del sector textil y confecciones en el 2014 | 32 |
| Figura 6.1 Variables del modelo de internacionalización Uppsala | 43 |
| Figura 6.2 Variables del modelo de velocidad de internacionalización | 47 |
| Figura 6.3 Variables del modelo de la teoría de alianzas estratégicas globales | 48 |
| Figura 6.4 Variables de la teoría de las nuevas empresas internacionales..... | 51 |
| Figura 6.5 Modelo basado en recursos | 53 |
| Figura 6.6 Variables de la teoría de la empresa basada en recursos | 53 |
| Figura 6.7 Variables de la teoría de alianzas estratégicas basadas en recursos | 54 |
| Figura 6.8 Empresas formales del sector textil y confecciones en el Perú según tamaño empresarial 2011-2020 | 58 |
| Figura 6.9 Principales destinos de las exportaciones textiles y confecciones del Perú en 2020 | 61 |
| Figura 7.1 Flujograma del proceso de recolección de datos..... | 79 |
| Figura 8.1 Modelo estructural de la investigación probado..... | 86 |
| Figura 8.2 Modelo estructural de la investigación corregido | 87 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1: Cuestionario | 107 |
| Anexo 2: Cuestionario validado | 109 |
| Anexo 3: Listado de empresas encuestadas en orden alfabético | 111 |
| Anexo 4: Respuestas de los encuestados | 113 |



RESUMEN

Las empresas *born global* han atraído la atención de diversos investigadores dentro de la comunidad académica de negocios internacionales desde que se hicieron públicos los primeros estudios que daban evidencias de este fenómeno hace cerca de 30 años. Esta clase de empresas se caracterizan por expandirse hacia los mercados internacionales en un margen de 3 años desde su fundación, llegando al nivel de que al menos el 25% de sus ventas provengan de las exportaciones.

Diversos autores han ofrecido explicaciones variadas sobre cuales son los factores de diversa naturaleza que propician las condiciones para que las empresas *born global* consoliden su internacionalización temprana, llegando a haber cierto consenso en la importancia que tienen elementos internos relacionados a la orientación que tiene la empresa para desenvolverse en los mercados internacionales, así como el aporte que pueden dar diversos socios estratégicos mediante la formación de alianzas para cerrar las brechas de acceso a ciertos recursos clave que muchas pequeñas y medianas empresas no poseen en sus inicios.

El presente estudio cuantitativo tiene como finalidad analizar la influencia de la orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas, sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* del sector textil y confecciones en el Perú. Para su desarrollo, se realizó una recolección de datos a diversas empresas de la industria textil que entraran en la clasificación de *born global* según las principales teorías del medio, para luego aplicar la técnica SEM-PLS para el análisis de la correlación.

Finalmente, se concluyó que tanto la orientación internacional influye positivamente la formación de alianzas estratégicas y a su vez en el desempeño internacional de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones, aunque el efecto solo es significativo en la relación entre las variables independiente y mediadora.

Línea de investigación: 5306 – 3.b21

Palabras clave: *Born global*, sector textil, orientación internacional, alianzas estratégicas, desempeño internacional

ABSTRACT

The *born global* companies have caught the attention of several researchers within the international business' academic community since the first studies that brought evidence of this phenomenon became public around 30 years ago. This kind of companies are characterized for expanding towards the international markets within the first 3 years after their birth, reaching a level in which at least 25% of their sales proceed from exports.

Different authors have offered a variety of explanations of the internal and external factors that allow the *born global* companies to consolidate their early internationalization, reaching some kind of consensus regarding the importance of certain internal elements related with the orientation that the organization has to function effectively in foreign markets, as well as the input that can be obtained from strategic partners through the formation of alliances to close the gap of access to certain key resources that many small and medium companies do not possess in their beginnings.

The main purpose of this quantitative research is to analyze the influence of international orientation, through the formation of strategic alliances, on the international performance of *born global* companies from the textile industry in Peru. To carry out this study, a data collection was made from different textile businesses that classified as *born globals* according to the most relevant theories, to then apply the PLS-SEM technique for data analysis to determine the correlation between variables.

In the end, it was concluded that both the international orientation and the strategic alliances have a positive effect on the international performance of the Peruvian *born global* companies from the textile industry, although it can be observed that, when recurring to strategic alliances, there is a stronger effect than when just relying on the international orientation.

Line of research: 5306 – 3.b21

Keywords: *Born global*, textile industry, international orientation, strategic alliances, international performance.

INTRODUCCIÓN

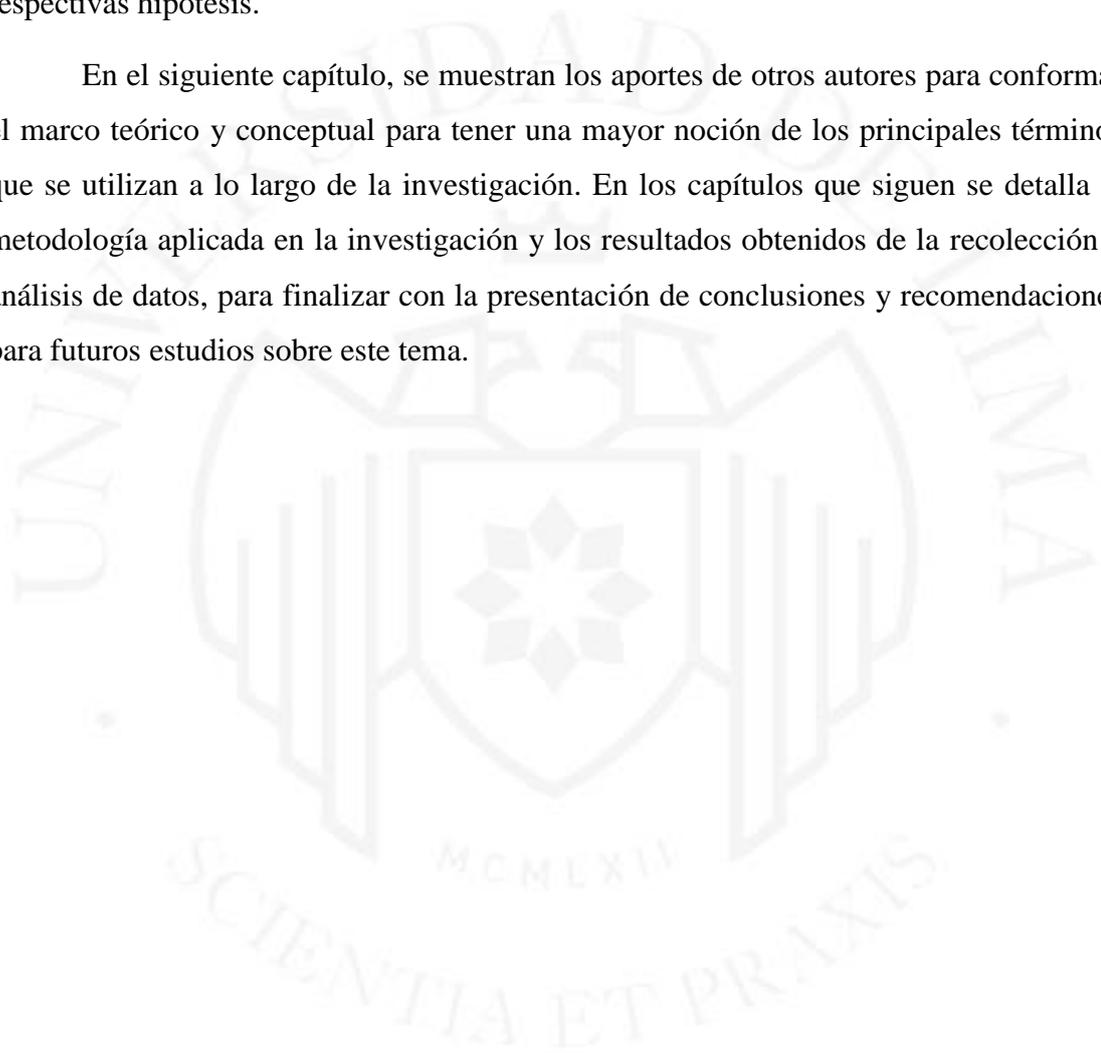
El fenómeno de las empresas *born global* dentro de la literatura de negocios internacionales está cerca de cumplir treinta años desde que se realizaron las primeras investigaciones que mostraron evidencias de esta clase de empresas que toman la decisión de aventurarse en los mercados internacionales a una edad muy temprana, representando una disrupción importante con los modelos tradicionales que planteaban la internacionalización gradual como el camino hegemónico, como el conocido modelo de Uppsala. Aunque a la fecha no se ha llegado a formular una teoría única que explique el comportamiento de las *born global* y como estas alcanzan un desarrollo exitoso en los mercados internacionales, gracias a los aportes de varios autores a lo largo de estas últimas décadas se ha logrado cierto consenso respecto a los rasgos que caracterizan a estas empresas y algunos de los factores que contribuyen a su rápida internacionalización, dentro de los cuales se puede encontrar desde la innovación tecnológica hasta el apoyo de agentes externos y la propia orientación de la organización para abordar el mercado internacional.

Las empresas *born global* son una representación de cómo la globalización ha cambiado las economías y las dinámicas empresariales a nivel mundial, habiendo este fenómeno llegado también a la región latinoamericana. Países como el Perú han logrado un desarrollo exportador importante en diversas de sus industrias en estos últimos años, siendo uno de estos sectores el de textil y confecciones, el cual agrupa a miles de pequeñas y medianas empresas, las cuales suelen ser el punto de partida de muchas empresas *born global*. Dado que este fenómeno de internacionalización empresarial se suele asociar a industrias de alto avance tecnológico en países desarrollados, se ha mantenido una brecha académica en estudios centrados en industrias más tradicionales en otras regiones, por lo que esta investigación tiene como propósito brindar evidencias sobre la existencia de esta clase de empresas en un importante sector industrial del Perú, y de cómo ciertos factores internos y externos pueden contribuir a su desempeño exitoso en mercados extranjeros.

Este estudio consta de ocho capítulos. El primero es el capítulo de antecedentes, el cual cuenta con estudios anteriores relacionados a las empresas *born global* en

diferentes países del mundo e industrias variadas, considerando también cómo diversos factores afectan a su desempeño en el mercado internacional. Luego, en el capítulo de situación problemática, se detalla el contexto en el que surge el fenómeno de las empresas *born global* y cómo estas alcanzan su internacionalización temprana, mostrando a su vez información contextual del sector textil y confecciones en el Perú, mostrando finalmente las preguntas de investigación. Se muestra en el siguiente capítulo la justificación teórica, práctica y metodológica de la investigación, y posteriormente los objetivos y sus respectivas hipótesis.

En el siguiente capítulo, se muestran los aportes de otros autores para conformar el marco teórico y conceptual para tener una mayor noción de los principales términos que se utilizan a lo largo de la investigación. En los capítulos que siguen se detalla la metodología aplicada en la investigación y los resultados obtenidos de la recolección y análisis de datos, para finalizar con la presentación de conclusiones y recomendaciones para futuros estudios sobre este tema.



CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En este primer capítulo se exhibe una revisión de la literatura previa al trabajo en curso, con tal de identificar los resultados conseguidos en base al estudio de las variables orientación internacional/desempeño internacional/alianzas estratégicas, particularmente aquellos relacionados a empresas *born global* y pequeñas y medianas empresas (pymes) internacionales de diversos sectores y países dentro del periodo 2017-2021. En la Tabla 1.1 se presenta el resumen de los antecedentes de la presente investigación, agrupados según similitudes temáticas.

Tabla 1.1

Ficha resumen de la revisión bibliográfica

| Categoría | Autor y país identificado |
|---------------------------|---|
| Orientación internacional | Bagheri et al. (2019) - Reino Unido Escandón-Barbosa et al. (2019) - Colombia Machado & Bischoff (2018) - Brasil Yoon et al. (2018) - Corea del Sur Yu et al. (2020) - China Zonta & Amal (2018) - Brasil |
| Desempeño internacional | Buccieri et al. (2020) – India Gull et al. (2021) - China Karami & Tang (2019) - Nueva Zelanda Martin et al. (2017) - México Monferrer et al. (2021) - España Ribau et al. (2017) - Portugal Rodríguez-Serrano & Martín-Armario (2019) - España Solano Acosta et al. (2018) - México |
| Alianzas estratégicas | Blesa & Ripollés (2021) – España Clavel San Emeterio et al. (2020) - España Hughes et al. (2019) - Alemania, Austria, Suiza y Liechtenstein Loufrani-Fedida et al. (2019) – Francia |

(continúa)

(continuación)

| Categoría | Autor y país identificado |
|---|---|
| Alianzas estratégicas | Loufrani-Fedida et al. (2019) - Francia Nakos et al. (2019) - Emiratos Árabes Unidos Williams et al. (2020) – China |
| Empresa <i>born global</i> del sector textil y confecciones | Díaz & Torres (2018) – Perú |

Para fines de precisión conceptual en este capítulo y los siguientes, se presentan a continuación las definiciones a considerar al referirse a las mypes, pymes, y empresas *born global*. En el caso de las mypes (micro y pequeñas empresas) y las pymes (pequeñas y medianas empresas), se utilizan las definiciones brindadas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (2021).

La institución define estas categorías según los niveles de ventas anuales de las empresas: las microempresas son aquellas que reportan ventas anuales de hasta 150 UITs; las pequeñas empresas tienen niveles que fluctúan entre 150 y 1,700 UITs; y las medianas empresas pueden facturar entre 1700 y 2,300 UITs al año. Se toma en cuenta también que la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) para el año 2021 tenía un valor referencial de 4,400 soles (Diario El Peruano, 2021).

Por otro lado, la definición de empresas *born global* a considerar en la investigación es la propuesta por Knight & Cavusgil (2004) por ser la que establece los criterios cuantitativos más precisos, a diferencia de otros investigadores que proveen caracterizaciones más cualitativas. De acuerdo con estos autores, para que una empresa sea considerada como *born global*, ésta debe haber logrado que al menos el 25% de sus ventas totales provengan de las exportaciones dentro de sus primeros 3 años de vida desde del inicio de sus operaciones.

1.1 Orientación internacional

Yoon et al. (2018) examinaron la relación entre orientación empresarial, redes de contacto y el desempeño internacional de las pymes exportadoras del sector tecnológico en Corea del Sur. Para este estudio correlacional, consideraron que las redes de contacto tienen un papel moderador entre las variables de orientación empresarial y el desempeño

internacional, así como este impulsa la innovación, proactividad y capacidad de tomar riesgos. En cuanto al diseño de la investigación este es no experimental, de tipo transversal y de alcance correlacional. Con relación a la muestra, al ser una investigación cuantitativa, se realizaron 334 encuestas donde la mayoría de los encuestados tuvieron puestos más altos que el de un director. Con respecto al cuestionario, se usó la escala de 5 puntos de Likert y en base de los resultados se analizó los resultados con el SEM.

A raíz de este trabajo, se determinó que la orientación internacional empresarial influye significativamente en el desempeño internacional. Además, mientras más fuertes sean las redes de contacto de las pymes con relación a sus partes interesadas como universidades, industrias y tecnoparques, mayor será su desempeño internacional. Asimismo, tener bien posicionado las redes de contacto genera que las pymes del sector tecnológico tengan un fácil acceso a tecnologías útiles y por ende a un mejor desempeño internacional.

Este estudio permite ver la conexión entre las variables de orientación empresarial internacional teniendo en cuenta sus dimensiones y cómo a través de la capacidad de las redes de contacto se puede lograr tener un buen desempeño internacional.

Machado y Bischoff (2018) analizaron los factores internos y externos que impulsan el fenómeno de las empresas *born global*, centrándose en determinar el rol que cumplen los programas estatales de soporte a la exportación en la aceleración de la internacionalización de estas empresas. Esta investigación cualitativa no experimental se llevó a cabo en Brasil, donde se realizaron casos de estudio de cuatro pymes locales de la industria del calzado de cuero: Francesca Giobbi, LeatherTex, Gueto Ecodesign y Best Calçados e Componentes.

Además, se tuvo en cuenta los tipos de programas que existen en Brasil como servicios de exportación o desarrollo del mercado los cuales brindan diferentes soportes basados en conocimiento objetivo y experimentado. Para la recolección de datos, se entrevistó a los fundadores de estas empresas durante aproximadamente tres horas, y con respecto al análisis de la data, se empleó el análisis de contenido.

Producto de esta investigación, se pudo determinar que puede haber empresas *born global* incluso en mercados maduros como lo son el del cuero y del calzado. Con relación al rol de apoyo del gobierno, los entrevistados de las cuatro empresas negaron percibir una relación entre la internacionalización rápida de su empresa y el

aprovechamiento de los programas de soporte para exportadores, aparentemente porque las iniciativas están desactualizadas y no cubren sus necesidades. Por ello, los autores sugieren que los programas deberían replantearse para ayudar a las empresas a explotar los factores conductores que realmente ayudan a su rápida internacionalización.

Este estudio permite conocer que el apoyo externo puede ser importante para que las empresas *born global* alcancen una rápida internacionalización, pero solo en la medida en que estas reconozcan que podría llegar a ser efectivo para ellas, es decir, que haya una alineación entre lo que puedan requerir las empresas y lo que puedan ofrecer sus socios estratégicos.

Zonta y Amal (2018) realizaron un estudio para conocer cómo la internacionalización afecta a la innovación de las empresas *born global* de un mercado emergente. Asimismo, se analizó el rol de las redes de contacto, las estrategias utilizadas, el conocimiento obtenido, riesgos, incertidumbres y legitimidad hacia mercados desarrollados. En relación con el diseño de investigación este es no experimental con alcance exploratorio cualitativo y de tipo transversal. En cuanto al enfoque del estudio, este fue cualitativo donde realizaron una serie de entrevistas a la empresa Easy Communication & Technology Firm que está dentro del sector de servicios de software, tiene una visión global y que se internacionalizó cinco años después de su establecimiento. Con respecto al análisis de datos, se dividió en tres categorías (internacionalización e innovación, redes de contacto y estrategias empresariales, legitimidad y credibilidad) las cuales tienen también subcategorías.

Los resultados de la investigación mostraron que la internacionalización para esta empresa *born global*, que opera en Brasil y que vende a Estados Unidos, beneficia a la empresa de diferentes maneras, ya que tuvo un incremento de ventas, recursos explotados, acceso a recursos de calidad y que agregan valor a sus servicios, así como sus procesos, un mayor conocimiento, mayor credibilidad comparado a otros países por su presencia en una economía desarrollada, mayor estabilidad y credibilidad.

De esta manera, se evidencia que es capaz de innovar en sus procedimientos internos y brindar mejores servicios. Por tal razón, la innovación es una pieza decisiva para expandir el desempeño de la empresa. Además, se sugiere enfocarse en la red de contactos después del proceso de internacionalización, debido a que es relevante para el

progreso financiero de las *born global*. A pesar de estas conclusiones, también consideran que es importante tener una visión global y experiencia.

Esta investigación permite comprender la importancia de la innovación para el proceso de inserción en mercados extranjeros de las *born global*, así como este influye en el desempeño. Asimismo, como dividir las categorías según el grado de relación de las variables analizadas.

Escandón-Barbosa et al. (2019) exploraron cómo las empresas *born global* alcanzan un desempeño internacional superior desde un enfoque basado en las capacidades, centrándose en cómo la orientación internacional influye en el desempeño exportador, considerando el impacto de conductores internos (capacidad de innovación) y externos (dinamismo del mercado y favorabilidad del entorno empresarial) en esta relación. Para esto realizaron un estudio de campo centrado en una muestra de 112 exportadores de las principales ciudades de Colombia, seleccionados basándose en tres pautas para reconocer a empresas *born global* (año de fundación, porcentaje de ventas anuales en el mercado internacional, que no sean subsidiarias de empresas extranjeras).

Con respecto a la recolección de datos, al ser una investigación cuantitativa, se utilizó un cuestionario; y para el análisis se condujo un estudio de correlación y factorial exploratorio en cada escala con la finalidad de identificar su adecuación y su unidimensionalidad. Luego, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio para comprobar la convergencia y discriminar la validez de los constructos.

Los resultados indicaron que la orientación internacional es considerada una gran conductora del desempeño exportador de las *born global*, aunque este vínculo se ve moderado por la capacidad innovadora y el dinamismo y la favorabilidad del entorno, lo cual permite alcanzar un mayor efecto en el desempeño exportador cuando la orientación internacional es complementada por estas variables. Los autores concluyeron que el desarrollo de una visión global, donde la empresa vea al mundo y no solo a su país de origen como su mercado, es muy probablemente el determinante más importante para garantizar un buen desempeño exportador entre las *born global* colombianas.

El presente estudio contribuye a la actual investigación porque aporta una metodología cuantitativa con potencial para aplicarla en el contexto de un país latinoamericano con condiciones similares a las del Perú.

Bagheri et al. (2019) examinaron el vínculo entre la orientación y el desempeño internacionales de pymes y el efecto mediador de la innovación tecnológica en esta relación. Para ello, el diseño utilizado en la investigación es no experimental de tipo transversal y de alcance correlacional. Teniendo este objetivo, los investigadores llevaron a cabo un trabajo de campo en el Reino Unido, tomando una muestra de 116 pymes de ocho sectores con la mayor actividad innovadora en el país, las cuales se caracterizaron por tener menos de 250 empleados y por tener actividad empresarial internacional. La información fue recopilada mediante encuestas por teléfono usando un cuestionario estructurado, y para el análisis de datos se utilizó la técnica SEM.

Los hallazgos encontrados indicaron que hay una influencia positiva y relevante entre la orientación y el desempeño internacionales empresarial, mientras que no hay ninguna relación significativa entre la orientación internacional interna o externa con el desempeño internacional cuando se analiza a cada una de las facetas de la primera variable de forma independiente. Asimismo, se reveló que, al existir una relación directa entre la variable mediadora (innovación tecnológica) con las otras variables, se espera además una influencia indirecta entre la variable independiente (orientación internacional) y la dependiente (desempeño internacional).

Los autores concluyeron que las pymes deben concentrarse simultáneamente en sus operaciones externas e internas para maximizar la utilización de sus recursos y su potencial internacional, a la vez que involucrarse en la innovación tecnológica tendrá una implicación directa y positiva en su desempeño internacional general.

Esta investigación aporta al presente trabajo con un mayor entendimiento de los componentes de la orientación internacional y cómo esta se relaciona con el alcance de un desempeño internacional superior en las pymes internacionales, dentro de las cuales se puede considerar a las *born global*.

Yu et al. (2020) realizaron un estudio sobre el rol de los emprendimientos de las *born global* chinas en cuanto a su desempeño sostenible, específicamente, de las pymes de la provincia de Hubei. El enfoque de esta investigación fue holístico y su objetivo fue conocer si los emprendimientos internacionales mostrados por quienes manejan pymes chinas afectan su desempeño en el mercado global. Para ello, se tomó en cuenta que el emprendimiento internacional es una construcción multifacética e interrelacionada con muchos otros factores, sin embargo, se utilizaron principalmente los factores de

capacidades dinámicas (capacidades de adaptabilidad, de absorción y de innovación), capacidades de emprendimiento internacional (capacidad de redes de contacto internacional, de marketing y de tomar riesgos) así como el conocimiento internacional.

En cuanto al diseño del estudio, se realizaron 345 encuestas donde se empleó la escala de Likert. Con respecto a los resultados de este estudio cuantitativo, este menciona que tanto el conocimiento internacional y capacidad de emprendimiento internacional están significativamente relacionados con el desempeño sostenible de las empresas *born global* porque crean ventajas competitivas.

Dentro de esta información, se encontró que el desempeño sostenible tiene un fuerte vínculo con el alcance de los objetivos de la compañía y la solidificación de sus mercados. Además, las capacidades dinámicas que incluye tres dimensiones fueron menos importantes para el desempeño de estas empresas. Asimismo, el vínculo entre la capacidad internacional emprendedor junto con su desempeño es sorpresivamente negativo.

Por otro lado, este estudio aporta al presente estudio porque permite identificar cuáles son los factores que giran en torno al desempeño internacional y cuál es el impacto que tienen las redes de contacto con este.

1.2 Desempeño internacional

Monferrer et al. (2021) analizaron factores que influyen al desempeño internacional de las empresas *born global*, teniendo variables independientes en dos niveles: por un lado, considera un contexto de redes de contacto, y por otro a un contexto empresarial. En cuanto al diseño empleado en la investigación es no experimental de tipo transversal y de alcance correlacional. Para la recolección de datos, recurrieron a un total de 306 empresas *born global* creadas en España desde el 2010, teniendo como criterios que no sean subsidiarias y que tomen sus propias decisiones estratégicas, que cuenten con entre 5 y 250 empleados, que hayan iniciado su actividad internacional durante los primeros tres años luego de su creación, que al menos el 25% de sus ingresos provengan de su actividad internacional, y que formen parte de una red interempresarial que cuente con al menos tres agentes. La recolección de datos se llevó a cabo con un cuestionario con ítems de 3 y 5 puntos y se analizaron con modelos de ecuaciones estructurales.

Los resultados del estudio evidencian que existe una relación positiva entre las variables de estudio, de modo que tanto las redes de contacto como factores propios de las empresas afectan positivamente al desempeño internacional de las empresas *born global*. Con ello, los autores concluyeron que es gracias a estas variables que estas empresas son capaces de operar en contextos altamente riesgosos, al contar con una adecuada capacidad de innovación a partir del conocimiento externo que adquieren.

Esta investigación contribuye al presente estudio con evidencias de cómo las redes de contacto y los socios contribuyen al desempeño internacional de las empresas *born global* al permitirles el acceso a conocimientos valiosos que las ayudarán en su desarrollo.

Martin et al. (2017) investigaron la interacción entre las capacidades de marketing, la estrategia competitiva, ventaja posicional, innovación ambidiestra y el desempeño exportador de las empresas *born global*. Para esto, consideran el término de innovación ambidiestra en dos dimensiones. En la manera interna abarca la mejora de la calidad de los productos existentes y la flexibilidad en la producción, mientras que en la externa se enfoca expandir el alcance del producto y la receptividad a nuevos mercados, así como campos tecnológicos. Para la recolección de datos, teniendo en cuenta que es un estudio cuantitativo, se desarrollaron encuestas a 260 empresas *born global* de alta tecnología de México vía llamadas telefónicas. Con relación a la estructura de la encuesta, utilizaron la escala de siete puntos de Likert, teniendo en cuenta que 1 es “Para nada” y 7 es “En gran medida”.

Los resultados mostraron que las capacidades de marketing probablemente proporcionen una serie de ventajas temporales para las empresas *born global* de alta tecnologías. Estas se presentan cuando las empresas *born global* cuentan con altos niveles de innovación ambidiestra. Además, las capacidades de marketing como promoción, servicio de ventas y servicio de distribución son predictores fuertes de estrategias competitivas basadas en diferenciación de envío y marketing, así como en el de liderazgo en costos.

Además, se destaca la interacción de las competencias de marketing en conjunto con el desempeño exportador para demostrar el rol mediador de la ventaja posicional. Asimismo, se considera que las estrategias competitivas necesitan mantener una ventaja posicional para tener un rendimiento superior.

Este estudio ayuda a reconocer qué factores influyen para tener un buen desempeño exportador a través de la innovación ambidiestra que abarca subdimensiones que se pueden considerar en la presente investigación.

Ribau et al. (2017) analizaron cómo las capacidades de innovación influyen al desempeño exportador. La finalidad del estudio fue mostrar el impacto de una serie de aptitudes de innovación internas en el desempeño exportador de las pymes en conjunto con el papel mediador de la orientación empresarial dependiendo de su comportamiento proactivo o reactivo de las empresas ante los estímulos externos.

Con respecto al diseño utilizado en la investigación, este es no experimental de tipo transversal y de alcance correlacional. En relación con el enfoque de la investigación, este fue cuantitativo donde recolectaron 147 encuestas dirigidas a gerentes de empresas pymes del sector de fabricación de plástico en Portugal. Con respecto a la técnica de análisis, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales y el mínimo cuadrático parcial (PLS-SEM).

Los resultados mostraron que la proactividad de estas empresas ante un estímulo externo no solo impulsa la innovación, sino también a que las capacidades de orientación corporativa generen un buen rendimiento en el extranjero en comparación cuando reaccionan ante un estímulo externo. Asimismo, que el vínculo entre las aptitudes de innovación junto al rendimiento exportador es negativo para las empresas reactivas, ya que estas empresas parecen no confiar en que la innovación los hace más competentes internacionalmente.

Esta investigación ayuda a conocer la correlación que existe entre las variables dependientes de orientación empresarial e innovación con la variable independiente de desempeño exportador.

Solano Acosta et al. (2018) analizaron el poder de la orientación internacional, la competencia de los contactos y la orientación empresarial internacional en el desempeño internacional de las pymes mexicanas. Por tal razón, se realizó una serie de hipótesis de investigación en torno a estas variables para después compararlo con el modelo estructural. La investigación fue cuantitativa donde se desarrollaron 161 encuestas destinadas a los gerentes de las pymes exportadoras de México.

En cuanto al instrumento del estudio, se realizó un cuestionario con una serie de preguntas basadas en investigaciones previas donde la escala utilizada fue la de Likert. Además, se tuvo en cuenta que la variable independiente de desempeño internacional sea medida a través de índices subjetivos. Con relación al modelo, se adoptó el enfoque

complementario propuesto enfocada en la relación entre las orientaciones y los patrones que se forman.

Los resultados mostraron que el desempeño internacional de las pymes exportadoras está positivamente influenciado por la capacidad de red de contacto y la orientación empresarial internacional, sin embargo, no tuvo la misma relevancia en la orientación del mercado internacional. Además, la capacidad de redes de contacto es un factor determinante para la adquisición de conocimiento y acceso a recursos requeridos para la internacionalización de las pymes, así como esta influencia en el desempeño exportador internacional en conjunto con las orientaciones estratégicas.

Luego, mencionan que la explicación del poco efecto de la orientación del mercado internacional con el desempeño internacional puede ser que este último necesita una variable intermediaria como el contexto del mercado; asimismo, existe una influencia positiva entre la dirección del mercado en conjunto con el rendimiento internacional el cual es contradictorio a estudios previos.

Esta investigación ayuda a ver la correlación entre la variable independiente con las dependientes, los factores que tienen un alto impacto en el desempeño internacional y un modelo adaptativo basado en diferentes estudios previos.

Rodríguez-Serrano y Martín-Armario (2019) realizaron una investigación sobre el importante papel desempeñado por las capacidades dinámicas de absorción de las pymes *born global* de España, así como el poder de la orientación hacia el mercado en combinación con la orientación empresarial del enfoque de las capacidades dinámicas de absorción. El objetivo de la investigación fue conocer cómo las pymes *born global* crean una ventaja competitiva en base a la perspectiva de las capacidades dinámicas de absorción, cómo la orientación del mercado y empresarial interactúa con las capacidades dinámicas absorción y una nueva perspectiva de cómo se desempeñan las pymes *born global* en términos de innovación.

Con respecto al enfoque, decidieron usar el cuantitativo con un diseño transversal y con alcance correlacional. Al ser una investigación cuantitativa realizaron 102 encuestas telefónicas. Para la recolección de datos, emplearon diferentes escalas para las variables porque se adecuan a la naturaleza de estas. En cuanto al análisis de datos, se utilizó la técnica PLS, una estructura basada en la varianza modelado en ecuaciones, ya que permite tener una evaluación de fiabilidad y credibilidad, así como la estimación de las relaciones entre estos constructos (interno o con modelo estructural).

Los resultados del estudio evidencian que las capacidades dinámicas de absorción juegan un papel esencial en el desempeño innovador de estas empresas. Es decir, que el desempeño innovativo depende en gran medida de las capacidades de absorción. Además, el despliegue de una capacidad dinámica de absorción permite reunir, asimilar, explotar conocimientos y reactivarlos a través de una rutina el cual va a ayudar a dar una respuesta al mercado mediante el desarrollo y mejoras de las pymes *born global*.

Asimismo, confirman la importancia que una cultura organizacional tiene en el despliegue de las capacidades de absorción. Adicionalmente, es relevante la cultura empresarial y la orientación de mercado porque desarrolla aún más tal cultura, de tal manera que esto favorece la audacia, el riesgo, el despliegue de nuevas oportunidades los cuales impactan positivamente a las capacidades dinámicas de absorción.

Este estudio permite tener un conocimiento de diferentes modelos que se pueden tomar de referencia para la recolección de datos y qué factores impactan directa o indirectamente el desempeño innovativo de las pymes *born global*.

Karami y Tang (2019) examinaron la orientación empresarial en el contexto del desempeño internacional de las pymes de Nueva Zelanda. El objetivo del conocimiento fue proporcionar un mayor conocimiento sobre la entrada de las pymes en el mercado extranjero teniendo en cuenta los mecanismos mediadores como la capacidad de redes de contacto y aprendizaje experiencial el cual afecta al desempeño internacional. Con respecto a la muestra, al ser una investigación cuantitativa, se recolectó 164 encuestas online de empresas pymes de Nueva Zelanda las cuales fueron contestadas por los mismos fundadores o altos ejecutivos. Con relación al instrumento, se utilizó diferentes escalas basadas en varios autores para analizar cada uno de los factores. Con relación al análisis de los datos, se estimó con el modelo con mínimo cuadrados parciales (PLS) donde este último es una variación basada en el modelado de ecuaciones estructurales (SEM).

Producto de la investigación, se comprobó que el efecto completo de los mediadores (capacidad de redes de contacto y aprendizaje experimental) es de manera indirecta para la dirección empresarial y el rendimiento internacional. Además, las pequeñas y medianas empresas (pymes) con mayor orientación empresarial son más propensas a encontrar oportunidades internacionales, aunque sus responsabilidades como pequeñas y nueva empresa, recursos limitados y falta de experiencia internacional impide aprovechar totalmente estas oportunidades.

Por ello, desarrollando una red de diversas partes interesadas en el mercado extranjero puede proveer información explícita y conocimiento tácito a las pymes.

El estudio aportará un mayor conocimiento de qué factores son mediadores entre la orientación y el desempeño internacionales, así como cuáles son los factores que se desarrollan al tener un buen desempeño internacional.

Buccieri et al. (2020) examinaron las relaciones entre la cultura emprendedora internacional, la innovación ambidextra, las capacidades dinámicas de marketing y el desempeño de las nuevas empresas internacionales bajo niveles variables de dinamismo en su entorno. Para ello, el diseño de investigación que se desarrollo es de tipo transversal, no experimental y de alcance correlacional. llevaron a cabo un trabajo de campo junto a una empresa de investigación de mercados para conducir una encuesta con 286 nuevas empresas internacionales de diversos sectores altamente tecnológicos de la India.

Los datos recolectados se obtuvieron de los dueños, directores y/o gerentes de las empresas, al ser los responsables de la implementación de las estrategias organizacionales dirigidas al alcance de objetivos empresariales. Luego, se utilizó el análisis factorial confirmatorio y la estimación estructural para probar el modelo y las hipótesis.

Los autores llegaron a cuatro grandes resultados. Primero, que la cultura emprendedora contribuye a las capacidades de las nuevas empresas tecnológicas internacionales, destacando a la innovación ambidextra y las capacidades dinámicas de marketing. En segundo lugar, se observó que no hay una vinculación relevante entre la innovación ambidextra y el desempeño de las nuevas empresas internacionales, ya que para que realmente tenga efecto, se debe complementar con la inversión en capacidades de marketing.

En tercer lugar, se supo que contar con una cultura emprendedora internacional no garantiza por sí sola el éxito en mercados internacionales, sino que debe materializarse en innovación y habilidades de marketing para generar una ventaja competitiva. Por último, la cultura emprendedora internacional se vuelve un factor clave que permite a las nuevas empresas internacionales adaptarse para crecer cuando operan en entornos impredecibles. Se concluyó que los rasgos de esta clase de cultura organizacional conceden a las nuevas empresas internacionales a tener éxito en sus labores a pesar de sus restricciones de recursos.

Este estudio contribuye a la presente investigación al demostrar que la orientación internacional por sí sola no siempre garantiza el éxito en el desempeño internacional de las empresas, sino que depende de cómo se combina con otras variables.

Gull et al. (2021) realizaron un estudio sobre el rol mediador de las competencias empresariales en la dirección empresarial y el rendimiento internacional de las empresas *born global* chinas. Se tomó en cuenta que las empresas *born global* bajo una orientación empresarial conducen a la innovación y a las capacidades dinámicas organizacionales, así como un mejor desempeño y desarrollo internacional de estas empresas.

Para esta investigación, se utilizó un enfoque cuantitativo de los cuales se colectaron 405 encuestas vía online o por correo. En cuanto a la recolección de datos, los elementos de la escala se midieron en base a los 5 puntos de la escala de Likert. Con respecto al análisis del estudio, el modelo utilizado fue el de ecuaciones estructurales (SEM), mediante el cual se pudo procesar y comprobar el cumplimiento de las diferentes hipótesis.

Los resultados demostraron que las relaciones entre las redes de contacto y la utilización de programas de promoción exportadora son factores mediadores en el efecto que tiene la orientación internacional empresarial en el desempeño internacional. Además, indican que no solo la orientación internacional empresarial es un factor importante para la relación entre las redes de contacto sino también para el uso de programas de promoción a la exportación y el desempeño internacional para las empresas *Born global*.

Este estudio permite conocer la correlación entre diferentes variables con relación a la orientación empresarial y el desempeño internacional, así como ver como la orientación empresarial afecta el desempeño exportador.

1.3 Alianzas estratégicas

Loufrani-Fedida et al. (2019) investigaron cómo las empresas *born global* usan sus competencias relacionales individuales, colectivas y organizacionales para iniciar, mantener y expandir sus redes sociales internacionales. Para ello, llevaron a cabo un estudio de alcance exploratorio y con diseño no experimental de tipo transversal. Asimismo, el instrumento de recolección de dato se ha empleado 12 entrevistas semi estructuradas a 7 CEOs y un CFO de empresas *born global* provenientes de la región francesa de Niza, que tuvieran entre 1 y 250 empleados, y que cumplieran con otros 5 criterios (empresas jóvenes que se internacionalizaron temprano y rápido, con un alto nivel de orientación emprendedora internacional, limitadas de recursos, con ventas en múltiples países, y que busquen la internacionalización principalmente mediante la

exportación). Adicionalmente, se complementó a la muestra con 4 expertos en emprendimiento internacional.

Para el posterior análisis de datos, en primer lugar, se resumió cada entrevista en una ficha luego de su grabación y transcripción. En segundo lugar, se produjo una lista inicial de códigos basada en la revisión de la literatura. Luego, se leyó y analizó las transcripciones para identificar porciones de texto que correspondan a los códigos predefinidos, lo cual generó la aparición de nuevos códigos temáticos. Finalmente, esto permitió el cruzamiento de códigos para identificar qué competencias relacionales y qué mecanismos de desarrollo se activan en cada tipo de situación de networking.

Los principales resultados alcanzados fueron dos: un repositorio de competencias relacionales puestas en uso por las *born global* al igual que sus mecanismos de desarrollo, y una visión dinámica de las competencias relacionales en estas empresas, basadas en situaciones de iniciación, consolidación y expansión. Los autores concluyeron así que este estudio puede llevar a los emprendedores internacionales a identificar las competencias que mantienen a nivel individual, colectivo y organizacional, al igual que proporciona una llave para desarrollar aquellas que carezcan para mejorar sus estrategias de internacionalización.

Esta investigación contribuye al actual estudio al proveer un mejor entendimiento de cómo las empresas *born global* desarrollan sus redes de contactos y alianzas que contribuyan a su internacionalización.

Hughes et al. (2019) investigaron cómo es que las condiciones basadas en las redes y en el conocimiento forman configuraciones que aportan al alcance de un alto rendimiento internacional en las empresas *born global* a comparación de aquellas pymes que se internacionalizan tardíamente. Para ello, se realizó un trabajo de campo con ejecutivos de negocios y fundadores de empresas establecidas en Alemania, Austria, Suiza y Liechtenstein, tomando una muestra de 147 *born global* y 218 empresas de internacionalización tardía. La técnica utilizada para recolectar la información fue un cuestionario online estandarizado, y posteriormente los resultados se analizaron mediante el análisis cualitativo comparativo de datos difusos.

Los hallazgos apuntan a que las empresas de internacionalización tardía no siguen los mismos caminos que las *born global* para alcanzar un elevado nivel de desempeño internacional, a excepción de un caso (configuración de altos niveles de experiencia internacional, gran tamaño de redes, colaboración intensa y un alto grado de educación

resultan en un alto nivel de desempeño internacional). Asimismo, un camino único que siguen las *born global* para alcanzar un elevado desempeño internacional es cuando poseen un bajo conocimiento de mercados internacionales, pero esto se ve compensado con redes de gran tamaño, colaboración intensiva y altos niveles educativos.

No obstante, se observa una gran diferencia en el caso de que solo a las pymes de internacionalización tardía les puede bastar ser parte de una gran red de contactos para lograr un alto desempeño internacional cuando no cuentan con ninguno de los otros factores. Los autores concluyeron así que las redes son mucho más importantes para las *born global* en el alcance un elevado desempeño internacional, y que contar con acceso a redes es de hecho un requisito que precede a la acumulación de conocimiento sobre mercados internacionales dentro de la empresa, lo cual se contrapone a los modelos teóricos tradicionales.

Este estudio contribuye a la presente investigación al proporcionar información verificada que comprueba la especial importancia que tienen las redes de contactos para el desempeño internacional de las *born global*.

Nakos et al. (2019) investigaron cómo las alianzas estratégicas internacionales puede ser una variable mediadora que explique la influencia entre la orientación al mercado y el rendimiento internacionales de las pymes. Para ello, se realizó un estudio de campo en la Zona Franca de Jebel Ali en Dubái, Emiratos Árabes Unidos, tomando como muestra a 94 empresas locales que tuvieran menos de 250 empleados (definición de pyme de la Unión Europea).

Con respecto a la investigación, su alcance es correlacional de diseño no experimental de tipo transversal. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario en inglés en el que se pidió a los encuestados que respondan centrándose en el mercado extranjero donde sus ventas alcanzaron su valor más alto. Para el análisis de datos, se utilizó la regresión múltiple, la prueba de Sobel y la técnica de bootstrapping.

Los resultados indicaron que las alianzas estratégicas median parcialmente la influencia entre la orientación al mercado y el rendimiento internacionales y presentan una explicación más compleja de lo que contribuye al éxito internacional de las pymes. Los autores concluyeron que las alianzas pueden proveer a las pequeñas empresas con muchos de los recursos necesarios para tener éxito en los mercados extranjeros, por lo que la orientación internacional es importante ya que no solo las lleva a alterar sus organizaciones internas, sino también les permite reconocer sus limitaciones en recursos, lo cual incrementa su apertura a las asociaciones.

Este estudio contribuye a esta investigación al presentar la aplicación de una metodología cuantitativa que relaciona a las variables que se consideran en este trabajo.

Clavel San Emeterio et al. (2020) analizaron el efecto que tienen las redes de relaciones en la gradualidad del proceso de internacionalización y cómo es que se dan diferencias significativas entre las empresas tradicionales y las *born global*, considerando holísticamente a las principales teorías de internacionalización.

Para ello, se llevó a cabo un estudio de campo cuantitativo centrado en una muestra de 185 empresas del sector vitivinícola de España, utilizando un cuestionario para recabar información de los gerentes senior de exportación de dichas empresas. Para el análisis de datos tras haber definido las variables de medida, se realizó un análisis factorial exploratorio usando SPSS 24.0. Luego se aplicó la metodología de análisis de covarianza PLS-SEM para llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio de las dimensiones, para validar y analizar el modelo teórico y para realizar un análisis multigrupo.

Los resultados indicaron que algunos factores como el poder de negociación, el número de distribuidores, la variedad de canales de distribución, el prestigio de la empresa, y el posicionamiento de marca influyen positivamente la gradualidad de las estrategias de internacionalización de todas las empresas del sector analizado; mientras que las relaciones con clientes y competidores nacionales e internacionales tienen una influencia negativa en la gradualidad del desarrollo de estrategias de aquellas empresas consideradas como *born global*.

Los autores concluyeron que es necesario incorporar el concepto de networking en los modelos de internacionalización para analizar el proceso de tanto las empresas tradicionales como las *born global*.

El estudio contribuye a la actual investigación un respaldo sobre la relevancia que tienen las redes de contactos para acelerar el proceso de internacionalización de las empresas *born global*.

Williams et al. (2020) examinaron cómo la orientación internacional de las pequeñas y medianas empresas en China se ve influenciada por los servicios de redes sociales locales y extranjeros. Con este objetivo, la investigación cuenta con un alcance correlacional, de diseño no experimental y tipo transversal. Para la recolección de datos, tuvieron una muestra de 117 pymes de sectores tecnológicos en Beijing, las cuales tenían entre 10 y 500 empleados y en su mayoría eran empresas privadas con una edad promedio de 5.55 años. Los datos para el estudio fueron recolectados mediante un cuestionario

online, y luego se utilizó el análisis bivariado para determinar la correlación entre las variables.

Los resultados indicaron que el uso de redes sociales locales es beneficioso para el desarrollo de la orientación internacional en las pymes chinas, mientras que el uso de redes extranjeras es perjudicial. Esto se puede explicar dado que, debido a factores culturales, en este contexto el conocimiento es más efectivamente compartido entre emisor y receptor. Así los autores concluyeron que, mientras mayores sean los niveles de homofilia entre los miembros de una red, será más probable que estos estén dispuestos a compartir conocimiento útil.

Este estudio contribuye a la presente investigación al aportar información sobre el efecto que tienen los contactos en reforzar la orientación internacional de las pequeñas empresas, y cómo es que los elementos culturales también juegan un papel crítico en esta relación.

Blesa y Ripollés (2021) analizaron cómo las redes sociales orientadas a emprendedores afectan al alcance geográfico temprano y a las capacidades críticas (absorción y adaptación) de las nuevas empresas internacionales. Para su investigación condujeron una encuesta con 183 nuevas empresas internacionales en España, las cuales se caracterizaron por tener menos de 5 años en actividad, tener ventas anuales en mercados internacionales que representen más del 25% del total, que sean parte de una red empresarial que involucre a un mínimo de tres miembros, los cuales compartan voluntariamente conocimientos y experiencias entre ellos, y que no estén afiliados a ninguna empresa matriz.

Los gerentes contactados respondieron a una encuesta online de manera anónima, respondiendo a preguntas abiertas y con escala de Likert; y para el análisis de datos, se aplicó el análisis confirmatorio para verificar la validez convergente de las escalas reflejadas. Luego, se usó un intervalo de confianza y se extrajo la varianza para probar la validez discriminante. Por último, se aplicó un análisis de multicolinealidad. Los resultados alcanzados reflejaron el hecho de que las redes sociales orientadas a emprendedores ayudan a fomentar las capacidades críticas de las nuevas empresas internacionales y añaden evidencia en la importancia de la orientación emprendedora como una característica de las redes sociales para potenciar las capacidades de absorción y adaptación de esta clase de empresas.

Así, los autores concluyeron que, para las nuevas empresas internacionales, fortalecer sus relaciones con redes sociales orientadas a emprendedores es más importante para su dispersión geográfica que simplemente estar en una red cualquiera.

Este estudio contribuye a la actual investigación al proveer información que respalda la importancia de las redes de contactos para expandir el alcance internacional de las empresas consideradas como *born global*.

1.4 Empresas born global del sector textil y confecciones

En lo referente a investigaciones previas enfocadas específicamente en el caso de empresas *born global* del sector textil en el Perú, los estudios a la fecha son en realidad escasos. No obstante, fue posible identificar una investigación cualitativa realizada por Díaz & Torres (2018), la cual tuvo como finalidad conocer cuáles son los principales factores internos y externos que influyeron en el mantenimiento del desempeño de las empresas *born global* peruanas exportadoras de la partida 6109.10.00.31 (T-shirts de algodón para hombres o mujeres de un 10 solo color unificado incluso blanqueados) entre los años 2012 y 2016, periodo en el que la industria textil peruana se encontraba en una tendencia decreciente respecto a sus exportaciones.

Para la realización esta investigación, las autoras realizaron entrevistas a profundidad a los representantes de tres compañías *born global* peruanas textiles, apoyándose también en el análisis de información estadística para evaluar el comportamiento de las exportaciones del sector.

Mediante las entrevistas, se pudo determinar que las empresas analizadas han logrado mantener su desempeño dentro de un contexto desfavorable gracias al aprovechamiento de los tratados comerciales que el Perú ha suscrito con otros países, a los programas gubernamentales de impulso a las exportaciones, y a los eventos como ferias comerciales que facilitan el *networking* y la presentación de productos. Asimismo, se destacaron factores internos como el aprovechamiento de materias primas, la buena relación con clientes y socios estratégicos, y la capacidad innovadora de las empresas.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se plantea el problema de la investigación, donde se aborda la relación entre las *born global* y los factores que contribuyen a su desempeño internacional. Además, se muestran los diferentes contextos en los que la investigación se desarrolla, desde una perspectiva macro a una micro. Por ello, se explicará acerca de las situaciones que ocurren en Latinoamérica como punto de inicio hasta llegar al Perú, el cual es el país específico que forma parte del estudio, de modo que se llegue a entender la importancia de la investigación para él. A su vez, al obtener dicha información, se mostrará el planteamiento del problema general y los problemas específicos del estudio.

2.1 Situación problemática

2.1.1 Factores que contribuyen al desempeño internacional de las *born global*

El fenómeno de las empresas *born global* se ha venido estudiando en la literatura de negocios internacionales de manera incremental durante los últimos 30 años. De acuerdo con Sultan y Wong (2011), el primer estudio en el que se acuñó el término “*born global*” fue realizado en 1993 por la consultora internacional McKinsey para el gobierno de Australia, en el que se abordó el caso de 300 pymes del sector de manufacturas en el país que se estaban expandiendo rápidamente hacia los mercados internacionales sin haber establecido bases en el país local y que generaban importantes ingresos por exportaciones a la economía australiana.

Estos descubrimientos llamaron la atención al mostrar un fenómeno que rompía con lo establecido por las primeras teorías de internacionalización como el modelo Uppsala, surgido a finales de la década de 1970, y el modelo de la innovación, las cuales partían de la premisa de que las empresas deben desarrollarse a fondo en sus mercados locales antes de expandirse hacia otros países, haciendo que el proceso de internacionalización sea gradual.

Con el paso del tiempo, estudios de diversos investigadores han aportado mayor evidencia sobre la existencia e importancia de las *born global* dentro del mundo empresarial. Leiva y Darder (2008) indicaron, por ejemplo, que estudios de la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estimaban que entre 1 y 2% de las pymes manufactureras en países desarrollados y en vías de desarrollo contaban con presencia internacional desde su inserción, lo cual representa entre 30 mil y 40 mil empresas a nivel mundial.

Siguiendo con esta línea, estudios más recientes de la OCDE (2017) han destacado que la expansión del uso de las tecnologías digitales ha permitido a muchas pymes a mejorar su inteligencia de mercados, incrementar su alcance, acceder a mercados globales y a redes de conocimiento a bajos costos, lo cual ha representado una gran oportunidad para el surgimiento de nuevas empresas de internacionalización temprana. No obstante, en el mismo estudio se señala que no todas ellas logran sostener su expansión global luego de los primeros años, y los exportadores más pequeños y menos experimentados son más vulnerables a verse afectados por variaciones en la demanda externa, lo cual se acentúa más en épocas de crisis globales como la actual.

Aunque es cierto que las *born global* cuentan con un importante potencial para acceder rápidamente al mercado internacional, también es un hecho que cuentan con ciertas singularidades que las distinguen de las pymes tradicionales, colocándolas incluso en una posición más retadora para alcanzar una internacionalización sostenible, estando entre ellas las limitaciones en cuanto a la posesión de recursos financieros, humanos y otros activos, al igual que respecto al acceso de información de inteligencia de mercados y a su capacidad de producción (Leiva & Darder, 2008).

No obstante, considerando estas dificultades, las *born global* cuentan con otras características que les permiten salir adelante en estas circunstancias. Según Nakos et al. (2018), una de estas es la orientación y el comportamiento que tienen las empresas para generar valor para sus stakeholders en mercados internacionales mediante el reconocimiento de las habilidades necesarias para adecuar sus estructuras internas para estas actividades. Esta orientación internacional se divide en tres grandes aspectos: primero, la orientación que se tiene para conocer más sobre lo que necesitan sus clientes y entender cómo satisfacerlos. En segundo lugar, la coordinación que hay dentro de la propia compañía para alinear sus recursos internos y elaborar estrategias que permitan hacer frente a las fluctuantes circunstancias externas. Por último, encontramos a la orientación que hay para analizar a la competencia internacional para anticiparse a sus movimientos.

De acuerdo con Nakos et al. (2018), contar con una adecuada orientación internacional supuestamente contribuiría a que las empresas *born global* puedan

desarrollar mejor su conocimiento organizacional para adaptar sus operaciones y funciones internas en base al reconocimiento de sus limitaciones, por lo que utilizarían en su máxima capacidad los recursos que tienen para poder enfrentar los retos que surjan en el mercado exterior.

Asimismo, otro enfoque que se ha identificado para comprender el avance de las *born global* se ha basado en las redes de contacto. Sultan y Wong (2011) indicaron que estas compañías desarrollan sus redes empresariales internacionales mediante tres formas: estableciendo relaciones con actores en otros países que son nuevos para la empresa, insertándose en redes ya conocidas por las empresas en sus propios países, o integrando redes en diferentes países utilizando contactos en común para enlazarlas. Los autores señalaron que las pequeñas empresas *born global*, debido a su falta de experiencia y conocimientos sobre mercados extranjeros, muestran cierta dependencia de estas redes para desarrollar alianzas interempresariales y compensar estas limitaciones. En esta misma línea, Johanson y Vahlne (2003) han observado que las redes representan un recurso mucho más valioso para las *born global* que para las empresas que ingresan a mercados extranjeros utilizando el modelo Uppsala.

En cuanto a la relación entre la orientación internacional y la predisposición de las empresas *born global* a formar alianzas estratégicas, Dwyer y Gilmore (2018) señalaron que, aunque contar con una adecuada organización interna para obtener beneficio de las oportunidades que se presenten para la internacionalización, ésta también debe permitirle a la empresa reconocer sus limitaciones e impulsar el involucramiento en alianzas que les otorguen el acceso a aquellos recursos que requieren.

Profundizando en la importancia de las alianzas estratégicas, Chabowski y Mena (2017) consideran que, en un principio, pueden contribuir a las *born global* compartiendo recursos para investigación, producción y distribución; y adicionalmente, proveen conocimiento tácito sobre los mercados extranjeros, especialmente en cuanto a obstáculos políticos y regulatorios, los cuales suelen ser de los más difíciles de saber cómo afrontar si la empresa no cuenta con la capacidad de obtener o generar dichos conocimientos por cuenta propia.

Con el paso del tiempo, diversos investigadores han aportado diversas evidencias sobre cómo estos enfoques ayudan a la internacionalización acelerada de las pymes, convirtiéndose así en empresas *born global*. Sin embargo, no ha sido muy común el análisis de cómo uno de estos factores puede servir como mediador de otro para llegar a incrementar el desempeño en mercados extranjeros de estas empresas.

Nakos et al. (2018) profundizaron en esta propuesta, señalando que, aunque las *born global* puedan actuar en el mercado extranjero partiendo de la base de su orientación internacional, además es cierto que, en la práctica, no todos los conocimientos con los que cuentan podrán ser realmente aprovechados, considerando las limitaciones de las empresas en cuanto a otros recursos. No obstante, el reconocimiento de estas carencias mediante una adecuada orientación internacional sería también el motor que lleve a la empresa a iniciarse en la formación de alianzas estratégicas, lo cual representaría la única forma que tienen de obtener los conocimientos y capacidades faltantes sin tener que incurrir en grandes gastos y/o esfuerzos para lograrlo.

De igual modo, se ha observado que existe una brecha en cuanto a la variedad de sectores y regiones analizadas en la literatura de empresas *born global*, ya que la mayor parte de las investigaciones se han enfocado en empresas surgidas recientemente en sectores tecnológicos en países desarrollados, principalmente en Europa y Asia, donde estas industrias suelen ser más prolíficas.

2.1.2 Situación actual de las *born global* en Latinoamérica

Los estudios focalizados en Latinoamérica no se encuentran en abundancia, y por lo general, también han dejado de lado a sectores productivos más tradicionales; lo cual abre una oportunidad de investigación, considerando que, por ejemplo, Leiva y Darder (2008) han señalado que la existencia de las *born global* también se puede extender a esta clase de industrias, destacando incluso que pueden llegar a componer uno de los principales ejes centrales para dinamizar las economías de países emergentes.

En esta línea, algunos autores han sugerido que la existencia de empresas *born global* se puede extender a toda clase de industrias con diversos grados de adopción tecnológica. Por ejemplo, Cancino (2014) descubrió en su investigación sobre factores que expliquen la propensión de una muestra de pymes chilenas de ser *born global* que la variable “nivel tecnológico” resultaba poco relevante para una rápida expansión internacional, dado que las empresas en Chile concentran sus exportaciones en productos asociados a recursos naturales, por lo que intrínsecamente no se consideran como altamente tecnológicos.

Además, los principales mercados a los que exportan son países desarrollados de Asia, Europa y Norteamérica, los cuales son muy competitivos en tecnología, pero presentan también una fuerte demanda por productos asociados a recursos naturales que

no se obtienen localmente. De este modo, se sugiere que esta situación se puede replicar en otros países de Latinoamérica cuyas economías sean muy dependientes del aprovechamiento de los recursos naturales.

Siguiendo con el contexto latinoamericano, según Mosquero (2017), esta región es apta para hacer nacer pymes que sean talentosas y con valor agregado. Sin embargo, se ven expuestas a atravesar diferentes retos para ser competitivas en el mercado internacional. Estos retos están relacionados con factores ambientales del país origen para manejar diferentes operaciones como política, cooperación, social y cultura. Por ello, se puede decir que Latinoamérica se encuentra estancada debido a factores externos causado por sus propios países los cuales pueden ser corrupción, mala calidad de vida, ausencia de confianza en el gobierno y negligencia a las reglas.

Asimismo, gran parte de las empresas latinoamericanas utilizan un proceso secuencial para internacionalizarse, usualmente se dirigen a países cercanos porque comparten gustos o comportamiento parecidos y no demandan cambios importantes. Por tal razón, es común que prefieran tener una experiencia parecida antes de ir a mercados más difíciles. Además, este tipo de empresas *born global* latinoamericanas se sostienen en la tecnología para poder ingresar a mercado internacionales.

Adicionalmente, las pymes latinoamericanas abarcan alrededor del 95% de las empresas y generan 67% de nuevos empleos. Aunque, estas tan solo aportan menos de un tercio del PBI en contraste con el 60% que logra el continente europeo. Entonces, esta clase de empresas latinoamericanas representan un bajo grado de internacionalización, ya que menos del 15% exportan sus productos o servicios, mientras que en Europa obtenemos un 40% y si lo hacen tan solo se dirigen a pocos mercados extranjeros (García, 2019).

También, muchas de las pymes latinoamericanas enfrentan retos para internacionalizarse y utilizar las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales. Unos de los tantos limitantes es el idioma, la falta de educación de los dueños, así como la información del país destino que ocasionan que tan solo el 10% de estas empresas tengan condiciones de internacionalizarse. De igual modo, mencionan que las pymes en su etapa temprana de expansión a otros países tienen características comunes como el dominar las formas de exportación e importación, contar con pocas alianzas estratégicas y no realizar alguna inversión extranjera directa (Forero, 2019).

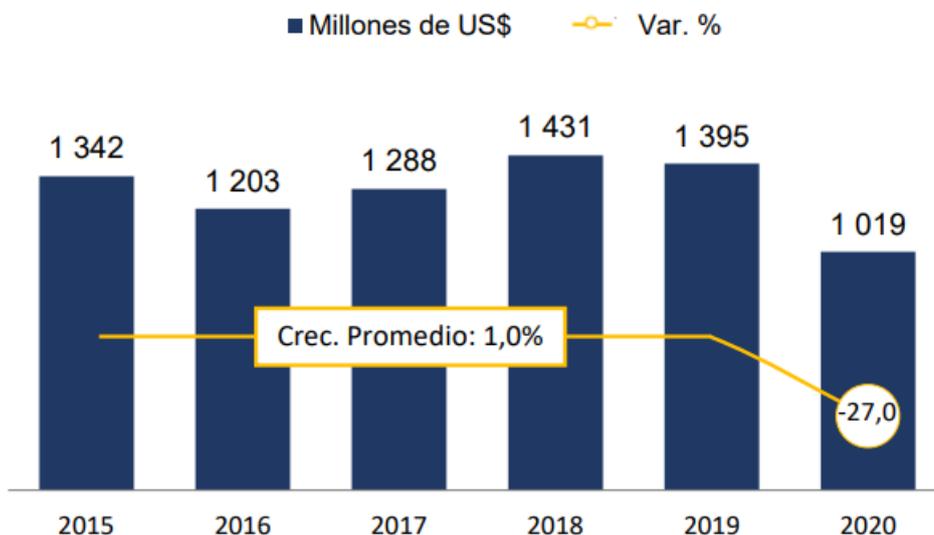
2.1.3 Situación de las *born global* y del sector textil exportador en el Perú

Acerca de las pymes peruanas exportadoras del sector textil, Rodríguez (2021) indica que el periodo marzo-agosto de aquel año, el mercado de destino más distinguido era Estados Unidos, con 55.08% de participación, luego se encuentra Chile con 4.28%, Brasil con 4.25%, y Colombia con 3.74%. Con esto se evidencia que estas empresas tuvieron una alta inclinación de expandirse a países vecinos a excepción de Estados Unidos y de no apostar por otros países que tengan características similares a las del Perú en términos del perfil del consumidor.

En cuanto a las exportaciones del sector textil y confecciones, entre el 2015 al 2019, existe una tendencia de crecimiento promedio de 1%, siendo el pico más alto el 2018 con US\$ FOB 1431 millones. Sin embargo, en el 2020 hubo una caída de 27% (ver Figura 2.1). Los principales motivos fueron la pandemia del Covid-19 con las inmovilizaciones de actividades industriales, complicaciones en la logística internacional por el distanciamiento social en aduanas, y una contracción en la demanda de los principales países importadores (Sociedad Nacional de Industrias, 2021).

Figura 2.1

Exportación de productos textiles y confecciones 2015-2020 (millones de US\$ FOB)



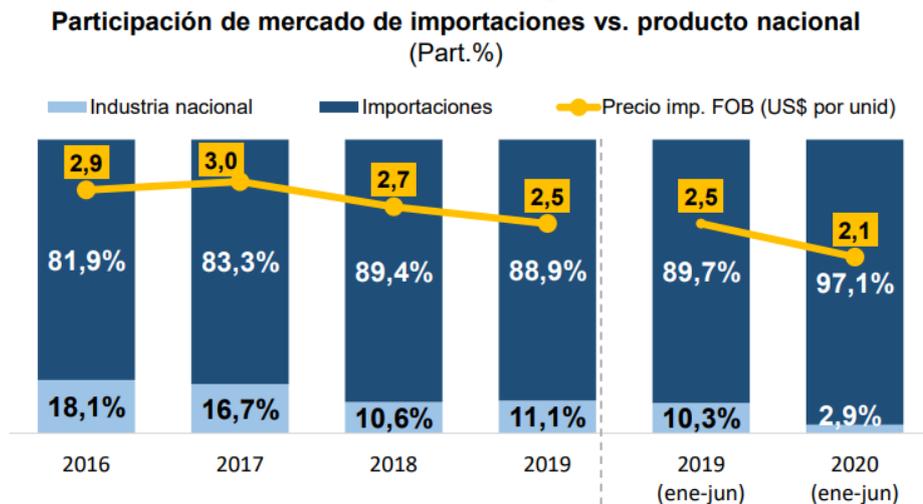
Nota. De “Industria Textil y Confecciones, marzo 2021”, por Instituto de Estudios Económicos Sociales, Sociedad Nacional de Industrias, 2021 (<https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>).

En torno a las pymes exportadoras del sector textil y confecciones, se puede ver la Figura 2.2 que la participación de mercado en importaciones es mucho mayor que lo

producido nacionalmente (disminución de 80%). Principalmente esta creciente en las importaciones se debe al decrecimiento en el periodo 2016-2019 de los precios FOB de USD 2.9 a 2.5 por unidad respectivamente (Sociedad Nacional de Industrias, 2021)

Figura 2.2

Participación de mercado de importaciones versus la producción nacional en 2016-2019



Nota. De “Industria Textil y Confecciones, marzo 2021”, por Instituto de Estudios Económicos Sociales, Sociedad Nacional de Industrias, 2021 (<https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>).

Asimismo, esta reducción en la producción nacional afecta a aproximadamente a 46,000 MIPYMES que generan alrededor de 150,000 empleos y 9% del PBI en el sector manufacturero. Ante esta situación, las entidades como el Ministerio de Producción (PRODUCE), la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y los más de 10 gremios del sector solicitaron al gobierno aplicar una medida de salvaguardias para garantizar una competencia justa. Si bien esta situación perjudicaba al rubro en años previos, esta se intensificó en la pandemia gracias a la reducción de los precios promedio y la paralización de las actividades industriales (“Industria textil nacional plantea aplicar salvaguardias ante importación subvaluada”, 2021).

La respuesta del Estado fue rechazar la propuesta de salvaguardias para el sector textil y confecciones por diversas razones. En primer lugar, el libre comercio es una ventaja fundamental para cualquier país, ya que es una fuente que nos permite tener mayor alcance de bienes sin alguna limitación, es un estímulo al potencial empresarial y una entrada sin restricciones a los mercados internacionales. En segundo lugar,

mencionan que el informe técnico cuenta con muchos errores que no cumplen con la normativa internacional, por lo que queda infundada la aplicación de esta medida. Asimismo, si se aumenta el costo de importación, los precios nacionales se verían incrementados, lo que en consecuencia afectaría a la economía de muchos peruanos y crearía un peligro exponencial a los miles de empresarios de este sector. Finalmente, la opción de esta medida de emergencia no es la salida a los problemas existentes del sector textil y confecciones, sino se debe poner un enfoque en la productividad, desarrollo e innovación, facilidades de recursos financieros, la atomización de empresas, la reducción del contrabando y la informalidad. Asimismo, las empresas están invitadas a añadir más valor a sus productos mediante la internacionalización, la diferenciación y los encadenamientos (“Exportaciones textiles crecieron un 31.1% en enero 2022, pero la competitividad del sector sigue en riesgo”, 2021, sección reportes, párr. 7-11).

Respecto a la competitividad del sector textil y confecciones, la Sociedad Nacional de Industrias (2021) indica que los esfuerzos de las empresas deben ser orientados hacia cinco ámbitos: entender a los clientes (3Cs), innovar de acuerdo con lo que busca el cliente, desarrollar más la Marca Perú a través de la sostenibilidad en la calidad de los productos peruanos, cooperar más con el gobierno y fomentar la aparición de agentes de cambio.

En relación con el ciclo de vida de las empresas exportadoras del sector textil y confecciones, ADEX (2021) muestra que en el periodo de enero a diciembre de 2021 hubo 1936 empresas que tuvieron actividad exportadora. A mayor detalle, se observa que el sector textil tuvo una reducción de 4.2%, a diferencia del rubro de confecciones que obtuvo un incremento de 16.2%. A pesar del panorama positivo de reactivación económica y menor restricción sanitaria, estas cifras fueron lejanas al récord histórico alcanzado de 920 y 2009 empresas en cada rubro (ver Figura 2.3).

Figura 2.3

Cantidad de empresas según tamaño del sector textil y confecciones desde enero a diciembre 2021

| N° de Empresas según Sector y Tamaño* | Diciembre 2021 | | | Enero-Diciembre 2021 | | | Récord Histórico | | Microempresa | | Pequeña | | Mediana | | Grande | |
|---------------------------------------|----------------|--------------------|--------|----------------------|----------------------|--------|------------------|-------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|-----------|----------------|-----------|
| | N° de Empresas | Variación | Var. % | N° de Empresas | Variación | Var. % | N° de Empresas | Año | N° de Empresas | Variación | N° de Empresas | Variación | N° de Empresas | Variación | N° de Empresas | Variación |
| Tradicionales | 429 | 55 ▲ 14.7% | | 1,073 | 268 ▲ 33.3% | | 1,073 | 2021 | 143 | 5 | 408 | 141 | 75 | 38 | 447 | 84 |
| Minería | 209 | 36 ▲ 20.8% | | 629 | 246 ▲ 64.2% | | 629 | 2021 | 25 | 8 | 231 | 124 | 57 | 40 | 316 | 74 |
| Agricultura | 173 | 22 ▲ 14.6% | | 344 | 29 ▲ 9.2% | | 344 | 2021 | 98 | 0 | 155 | 23 | 15 | -1 | 76 | 7 |
| Pesca | 29 | -1 ▼ -3.3% | | 53 | -3 ▼ -5.4% | | 90 | 2000 | 3 | -6 | 10 | -1 | 2 | -1 | 38 | 5 |
| Hidrocarburos | 18 | -2 ▼ -10.0% | | 47 | -4 ▼ -7.8% | | 59 | 2018 | 17 | 3 | 12 | -5 | 1 | 0 | 17 | -2 |
| No Tradicionales | 3,979 | 380 ▲ 10.6% | | 10,869 | 1,346 ▲ 14.1% | | 11,146 | 2012 | 6,072 | 539 | 3,318 | 662 | 230 | 55 | 1,249 | 90 |
| Agroindustria | 1,140 | 31 ▲ 2.8% | | 2,229 | 201 ▲ 9.9% | | 2,229 | 2021 | 952 | 74 | 788 | 104 | 77 | 3 | 412 | 20 |
| Metalmeccánico | 526 | 28 ▲ 5.6% | | 1,960 | 596 ▲ 43.7% | | 2,010 | 2018 | 1,406 | 657 | 407 | 16 | 17 | -5 | 130 | -72 |
| Químico | 487 | 111 ▲ 29.5% | | 1,531 | -117 ▼ -7.1% | | 1,531 | 2021 | 815 | -374 | 474 | 152 | 35 | 18 | 207 | 87 |
| Prendas de vestir | 568 | 52 ▲ 10.1% | | 1,251 | 174 ▲ 16.2% | | 2,009 | 2012 | 792 | 46 | 377 | 102 | 18 | 3 | 64 | 23 |
| Textil | 209 | 14 ▲ 7.2% | | 685 | -30 ▼ -4.2% | | 920 | 2014 | 342 | -70 | 249 | 28 | 18 | 6 | 76 | 6 |
| Minería no metálica | 165 | 30 ▲ 22.2% | | 543 | 124 ▲ 29.6% | | 565 | 2012 | 300 | 48 | 182 | 59 | 15 | 12 | 46 | 5 |
| Sidero-metalúrgico | 149 | 30 ▲ 25.2% | | 520 | 109 ▲ 26.5% | | 505 | 2019 | 251 | 42 | 167 | 43 | 11 | -1 | 91 | 25 |
| Pesca y Acuicultura | 157 | -12 ▼ -7.1% | | 313 | -9 ▼ -2.8% | | 425 | 2011 | 94 | -25 | 126 | 14 | 4 | 0 | 89 | 2 |
| Maderas | 81 | 3 ▲ 3.8% | | 256 | 73 ▲ 39.9% | | 502 | 2008 | 134 | 39 | 100 | 31 | 8 | 4 | 14 | -1 |
| Varios | 497 | 93 ▲ 23.0% | | 1,581 | 225 ▲ 16.6% | | 1,854 | 2012 | 986 | 102 | 448 | 113 | 27 | 15 | 120 | -5 |

Nota. De “Reporte de exportaciones, diciembre 2021”, por ADEX, Centro de Investigación de economías y negocios globales, 2021 (https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/02/CIEN_REX_Diciembre_2021.pdf).

Del mismo modo, en la Figura 2.4 se observa que entre el 2019-2021, hubo una reducción del 8.3% de empresas que exportaron en dicho periodo. En el 2021, unas 722 empresas comenzaron o retomaron sus actividades exportadoras, mientras que 968 empresas se mantuvieron y otras 878 cesaron sus exportaciones, siendo esta última cifra una prueba de que el sector si bien se está recuperando, aún sigue presentando dificultades dado el alto de número de empresas que optaron por no continuar con sus ventas internacionales (Posada, 2022, sección de Exportaciones, párr. 14).

Figura 2.4*Cantidad de empresas exportadoras 2019-2021 (enero a noviembre)*

| Sectores | 2019 | 2021 | 2021 | | |
|------------------------|-----------------|-----------------|--------|---------|-------------|
| | Q Empresas Exp. | Q Empresas Exp. | Nuevas | Dejaron | Mantuvieron |
| Agro no tradicional | 2136 | 2262 | 893 | 767 | 1369 |
| Agro tradicional | 336 | 385 | 177 | 128 | 208 |
| Artesanía | 104 | 87 | 65 | 82 | 22 |
| Calzado | 274 | 273 | 142 | 143 | 131 |
| Papel y cartón | 838 | 758 | 425 | 505 | 333 |
| Joyería | 332 | 285 | 152 | 199 | 133 |
| Maderas | 412 | 382 | 233 | 263 | 149 |
| Metal mecánico | 2357 | 242 | 195 | 1410 | 947 |
| Minería | 327 | 625 | 492 | 194 | 133 |
| Minería no metálica | 778 | 719 | 368 | 427 | 351 |
| Pesca no tradicional | 373 | 329 | 123 | 167 | 206 |
| Pesca tradicional | 69 | 53 | 11 | 27 | 42 |
| Petróleo y gas natural | 81 | 72 | 36 | 45 | 36 |
| Piel y cueros | 538 | 339 | 169 | 368 | 170 |
| Químico | 1904 | 1867 | 887 | 904 | 1000 |
| Sidero metalúrgico | 712 | 671 | 348 | 389 | 323 |
| Textil y confecciones | 1886 | 1710 | 722 | 878 | 988 |
| Varios | 1474 | 1378 | 711 | 807 | 667 |

Nota. De “Evolución del número de empresas exportadoras e importadoras entre 2019 y 2021”, por C. Posada, La Cámara, 2022 (<https://lacamara.pe/evolucion-del-numero-de-empresas-exportadoras-e-importadoras-entre-2019-y-2021/>).

En torno a los modelos de internacionalización, Gradim (2009) menciona que las empresas textiles que producen prendas de vestir de algodón utilizan mayormente los contratos de manufactura. Este es considerado un punto débil para el sector, ya que todo el valor agregado del producto final (diseño, estilo y marca) es dependiente del cliente. Entonces, las empresas peruanas trabajan como proveedores que producen las prendas de vestir a pedidos para sus clientes (empresas extranjeras). En este sentido, no disponen de un área o gerencia de diseño que tenga los mecanismos necesarios para tener colecciones propias o un desarrollo creativo, y por ende, no existe alguna posibilidad de que puedan crear una marca propia. Sin embargo, cuando ya existe una relación confiable proveedor-cliente, las empresas peruanas textiles pueden proponer mejoras.

No obstante, en este tipo de modelo, los proveedores no cuentan con un factor de diferenciación, sino su enfoque es de competencia por precios. Esto hace que esta estrategia de *contract manufacturing* sea poco competitiva para las exportadoras

peruanas frente a otros países (Vietnam, Camboya, Bulgaria y Túnez) donde se aplica esta misma estrategia a precios muy reducidos.

Por otro lado, en el caso de las prendas de vestir de alpaca, las empresas exportadoras textiles si conocen la importancia de impulsar sus propias colecciones o marcas, ya que los proveedores y la competencia en otros mercados extranjeros no es tan intensa

Sobre las estrategias de competitividad, como se ve en la Figura 2.5, las empresas Devanlay Perú SAC y Texgroup S.A. han creado alianzas estratégicas con empresas nacionales para actividades de integración hacia adelante con la finalidad ingresar a los mercados internacionales. Del mismo modo, Southern Textile Network SAC comparte una alianza estratégica con Thimble Sourcing Company (agencia textil peruana) y un Joint Venture con Cotexsur (empresa peruana proveedora de telas).

Teniendo en cuenta a este grupo de empresas exportadoras textiles peruanas se puede apreciar que la tendencia es que no apliquen un modelo de internacionalización de alianzas estratégicas franquicia con proveedores internacionales a excepción de las alianzas de *contract manufacturing* que algunas empresas como Industrias Nettelco S.A. No obstante, a pesar de que se evidencia la existencia de las alianzas estratégicas en algunos casos, la información al respecto no deja de ser limitada (Florián, 2015, pág. 67-69).

Figura 2.5

Estrategia de mercado del top 25 empresas exportadoras del sector textil y confecciones en el 2014

| Empresa\ Año | Sistemas de gestión de calidad | | | | | Proceso Productivo | | | Ventas | | | Líneas de producción | | | Estrategia de mercado | Marcas propias |
|------------------------------------|--------------------------------|-----------|------|------|---------|--------------------|------|------|---------|--------------|---------------|----------------------|------|---------|--|----------------|
| | iso 9001 | iso 14001 | BASC | WRAP | Oekotex | GOTS | Hilo | Tela | Confecc | Tienda Jones | Tienda Nación | Tiendas Intercam | Dama | Caballe | | |
| DEVANLAY PERU S.A.C. | | | | | | | Si | Si | | | | Si | Si | Si | Alianzas estratégicas | |
| TOPI TOP S.A | Si | | Si | | | | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Agresiva campaña publicitaria | Si |
| CONFECCIONES TEXTIMAX S.A | | | Si | Si | | | Si | Si | Si | | | Si | Si | Si | Integración vertical | |
| SUDAMERICANA DE FIBRAS S.A. | Si | | | | | | | | Si | Si | | | | | Colocar escuela gratuita en Gamarra | |
| MICHELL Y CIA S.A. | | | | | | | Si | Si | Si | Si | | Si | Si | Si | Turismo a clientes | Si |
| INDUSTRIAS NETTALCO S.A. | | | Si | Si | Si | | Si | Si | Si | | | Si | Si | Si | Integración vertical y contract manufacturer | |
| TEXTILES CAMONES S.A. | | | | | | | Si | Si | Si | | | Si | Si | Si | Publicita a clientes internacionales | |
| HILANDERIA DE ALGODON PERUA S.A. | | | | Si | Si | | Si | Si | Si | | | Si | Si | Si | Integración vertical | |
| COTTON KNIT S.A.C. | | | | | | | Si | Si | Si | | | Si | Si | Si | Diseño personalizado | |
| TEXTIL DEL VALLE S.A. | Si | Si | Si | Si | | | | Si | Si | | | Si | Si | Si | Integración vertical | |
| CREDITEX S.A.A. | Si | | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | | Si | Si | Si | Integración vertical | Si |
| SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C. | | | | | | | Si | Si | Si | | | Si | Si | Si | Joint Venture | |
| PERU FASHIONS S.A.C. | | | | | | | | Si | Si | | | Si | Si | Si | Personalización | |
| INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A. | | | | Si | | | Si | Si | Si | | | Si | Si | Si | Integración vertical | |
| INCA TOPS S.A. | | | Si | Si | Si | | Si | Si | Si | | | Si | Si | Si | Proyección social | |
| INCALPACA TEXTILES P. EXPORT SA | | | Si | Si | | | Si | Si | Si | | | Si | Si | Si | Integración vertical | |
| IDEAS TEXTILES S.A.C. | | | | | | | Si | Si | | | | | | | Especialización en variedad telas | |
| INDUSTRIA TEXTIL PIURA S.A. | | | | | | | Si | | | | | | | | Utilización de algodón pima 100% | |
| COMPAÑIA UNIVERSAL TEXTIL S.A. | | | | | | | | Si | Si | | | | | | Su antigüedad en el mercado | Si |
| CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A. | | | | | | | Si | Si | | | | | | | Su antigüedad en el mercado | |
| RHIN TEXTIL S.A.C. | | | | | | | | | Si | | | Si | Si | Si | Novedades | |
| TEJIDOS SAN JACINTO S.A. | | | | | | | Si | Si | | | | | | | Más de cien años en el mercado | |
| PERU PIMA SA. | Si | | | | | | Si | Si | | | | | | | Publicidad | |
| FCA. DE TEJIDOS ALGOD. LIMEÑA S.A. | | | | | | | Si | | Si | | | | | | Venta directa al público | |
| TEXGROUP S.A. | | | Si | Si | Si | Si | | Si | Si | | | | | | Alianzas estratégicas | |

Nota. De “Estrategias de Marketing Global aplicadas al Sector Textil peruano para potenciar su nivel de internacionalización”, por R. Florián, Universidad Camilo José Cela, 2014 (https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/952232/1/Florian_Castillo_OR.pdf).

Con respecto a las *born global* peruanas, gran parte de ellas se enfocan en la exportación de servicios y lo hacen en varias modalidades. Muchas de estas empresas están dedicadas a las exportaciones en el sector de altas gamas de tecnologías. Además, hay otras que están dirigidas a la exportación de bienes tangibles del sector agroexportador, las cuales gozan de ciertos privilegios obtenidos por las normativas preferenciales tributarias y laborales (Capuñay, 2018).

Asimismo, ADEX (2020) presenta diferentes casos de éxitos de empresas peruanas en su proceso de internacionalización del sector textil y confecciones. Dentro de estas pymes, se puede evidenciar que existen algunas con las características de *born global* como es en el caso de la empresa Topy Top S.A (Topitop Perú), habiéndose constituido la empresa como minorista local en 1993, y luego comenzando a exportar productos básicos en grandes cantidades en 1996. Otro de los casos encontrados fue el de Suritex S.A.C, ya que la empresa se creó en 2001, y dos años después realizaron sus primeras exportaciones a Estados Unidos.

Teniendo en cuenta esta información, podemos concluir que hay empresas de este sector que cumplen con las condiciones de ser *born global*; sin embargo, no existe un

estudio de investigación o datos que prueben este hecho a mayor escala. Asimismo, se sabe que algunos autores han sugerido que existe cierto potencial para su proliferación incluso en industrias que no dependan en gran medida de la adopción tecnológica para ser competitivas en el mercado extranjero. De este modo, se sugiere la posibilidad de la existencia de empresas *born global* en las industrias textiles de países como el Perú, donde esta industria aporta considerablemente a la economía y al empleo y cuyas empresas pueden haber alcanzado un buen desempeño internacional recurriendo a métodos distintos a la innovación tecnológica, como el aprovechamiento de las alianzas estratégicas con diversos actores en mercados extranjeros.

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema general

¿Cuál es la influencia de la orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos, sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros?

2.2.2 Problemas específicos

1. ¿Cuál es la influencia de la orientación internacional en la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos por parte de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros?
2. ¿Cuál es la influencia de la orientación internacional sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros?

CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN

En este capítulo se presentan las justificaciones a diversos niveles (teórico, práctico y metodológico) que explican la importancia de realizar la presente investigación. A su vez, se cuenta con una sección donde se justifica la viabilidad de la investigación en cuestión de factibilidad de acceso a fuentes de información primaria y secundaria, al igual que de las limitaciones del estudio, tanto a niveles teóricos como prácticos para la recolección de información.

3.1 Justificación teórica

El presente estudio contribuye a la literatura de las empresas *born global* al explorar la influencia de la orientación internacional en la formación de alianzas estratégicas como un medio para potenciar el desempeño internacional de dichas empresas en el Perú, dado que en el país casi no existen evidencias relacionadas al tema, y mucho menos en sectores productivos tradicionales como el sector textil, considerando que la gran mayoría de investigaciones sobre *born global* se han focalizado en sectores considerados como modernos y tecnológicos en países desarrollados.

Autores como Nakos et al. (2018) han señalado, por ejemplo, que las pequeñas y medianas empresas en pequeños mercados emergentes suelen mostrar una tendencia a internacionalizarse más tempranamente, lo cual rompe con las teorías tradicionales de internacionalización gradual, aunque indican que una gran parte de estos estudios se han dirigido a empresas de sectores tecnológicos, por lo que existe la necesidad de ahondar más en los casos de compañías *born global* donde la tecnología es menos abundante, pero con otras fortalezas como habilidades de networking y una orientación estratégica internacional fuerte, pueden cumplir con el reto de expandir sus operaciones en el extranjero.

Asimismo, ejecutando este estudio considerando a empresas de dos países diferentes como sujetos de estudio permite una mayor generalización de las respuestas obtenidas a comparación de un estudio que se centre únicamente en un solo mercado (Yoon et al., 2018). Dentro de esta línea, Buccieri et al. (2019) han destacado también la importancia de incrementar la variedad de contextos (tanto regionales como sectoriales)

en los que se realizan estudios acerca de las *born global* para obtener resultados más generalizables.

3.2 Justificación práctica

Los resultados prácticos de esta investigación proveen una base para que los pequeños y medianos empresarios peruanos del sector textil reconozcan, en primer lugar, si es que sus empresas se encuentran dentro de la categoría de *born global*; y considerando esto, clarificar si es que cuentan con una adecuada orientación para aprovechar la formación de alianzas estratégicas y así, alcanzar un desempeño internacional superior.

De igual manera, se está proveyendo una implicación práctica para aquellas instituciones gubernamentales que realicen programas de formación como apoyo para los pequeños y medianos exportadores al destacar la importancia de reforzar su orientación internacional para favorecer su desempeño en mercados extranjeros; a la vez que se demuestra la importancia que tienen como potenciales aliados en la formación de alianzas estratégicas que impulsen la internacionalización empresarial.

3.3 Justificación metodológica

El presente estudio tendrá una metodología cuantitativa, debido a que permite medir determinadas variables bajo una situación específica a través de la recopilación de datos, y con ello, sacar conclusiones o demostrar si una determinada hipótesis es verdadera o falsa a través de la información recolectada.

La técnica de recolección de datos a emplear será la encuesta, las cuales, de acuerdo con Malhotra (2008), consisten en la realización de un interrogatorio a individuos con el fin de conseguir información, por ello se le enseña una gama de preguntas relacionadas a su comportamiento, gustos, estilo de vida, etc. Lo mencionado anteriormente se puede ejecutar de las siguientes maneras: por medio verbal, texto o digital. Usualmente, la encuesta es estructurada el cual demuestra el nivel de estandarización que existe en este desarrollo de recolección de data (pp. 183)

Con respecto al modo de aplicación del instrumento, se han elegido los cuestionarios online, ya que, por la coyuntura del COVID-19 y por las condiciones geográficas del presente estudio, la recolección de información de manera presencial sería altamente complicado, además de que permiten evitar gastos de transporte, dando a

su vez mayor facilidad al encuestado para que brinde su respuesta gracias al rápido acceso por Internet.

Asimismo, se optará por estructurar las preguntas aplicando la escala de 7 puntos de Likert, considerando que permite medir fácilmente el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados en torno a una determinada afirmación. De esta manera será posible analizar las relaciones entre las variables de estudio y obtener resultados comparables y generalizables de los sujetos de estudio en ambos países.

En cuanto a la técnica a utilizar para el análisis de datos, se eligió a la PLS-SEM (modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales) por su capacidad para modelar y estimar relaciones de causa-efecto entre variables latentes y observables (Hair & Ringle, 2017). De igual manera, Hair et al. (2019) señalan que los investigadores deberían recurrir al uso de la técnica PLS-SEM cuando se está trabajando con un modelo estructural complejo y multivariado (el presente estudio comprende tres variables), cuando el objetivo del estudio es predecir o identificar variables que actúan como “drivers” clave (en esta ocasión se busca determinar el efecto que tienen la orientación internacional en la formación de alianzas estratégicas y cómo estas variables contribuyen al desempeño internacional de las *born global*), cuando se cuenta con una muestra de tamaño reducido cuyos datos no se ajusten a una distribución normal.

Por último, este estudio tendrá un enfoque retrospectivo, debido a que se analizará la experiencia pasada que la empresa tuvo cuando se internacionalizó, y observar así cuáles fueron los factores que garantizaron triunfos y fallas a lo largo del tiempo (Celis, s.f.).

3.4 Viabilidad de la investigación

El presente estudio se considera como factible, debido a que, a nivel estadístico, existen bases de datos en el Perú que nos ofrecen acceso directo al correo y número telefónico de los diversos empresarios del sector textil y confecciones, como la plataforma Perú Moda de Promperú. Asimismo, la Universidad de Lima nos proporciona la entrada a diferentes bases de datos como ProQuest, Scopus o Scielo-Scientific, de donde ha sido posible obtener información sobre investigaciones previas del tema.

Con respecto a la recolección de datos, se usará encuesta online, por lo cual se aprovechará las herramientas digitales como el Google Forms. Además, por la coyuntura actual de COVID-19 utilizaremos este medio, ya que genera una mayor facilidad de los

encuestados de contestar nuestras preguntas y cuentan con el beneficio de acceso a internet sin ningún problema.

3.5 Limitaciones de la investigación

Con tal de procurar el uso de información reciente en este estudio, las fuentes secundarias que se están utilizando como referencia corresponden al periodo comprendido entre el año 2017 hasta el año 2021, por lo que estudios con posible información relevante sobre el tema no se están considerando debido a su antigüedad. De igual modo, respecto a la obtención de información primaria, en el Perú no se cuenta con una base de datos sobre empresas *born global*, así como no hay mucha información sobre este tema. Además, el contacto con los sujetos de estudio puede sufrir de dificultades debido a las posibles bajas tasas de respuesta a través del contacto online.

Por otro lado, la investigación abordará únicamente la relación entre tres variables relacionadas a las empresas *born global*, las cuales son la orientación internacional, la formación de alianzas estratégicas, y el desempeño internacional. Otros factores internos y externos que puedan tener alguna influencia en el proceso de internacionalización de estas empresas no se están considerando dentro del presente estudio, por lo que, si es que tienen algún efecto dentro de las variables analizadas, esto no será comprobable en esta ocasión.

CAPÍTULO IV: OBJETIVOS

Este capítulo muestra cuáles son los objetivos del estudio basados en el problema planteado anteriormente. En otras palabras, se explica lo que se pretende lograr mediante el estudio de la correlación entre las variables de la presente investigación dentro del contexto de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones.

4.1 Objetivo general

Analizar la influencia de la orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos, sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros en el año 2021.

4.2 Objetivos específicos

1. Determinar la influencia de la orientación internacional en la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos por parte de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros en el año 2021.
2. Determinar la influencia de la orientación internacional sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros en el año 2021.

CAPÍTULO V: HIPÓTESIS

En este capítulo se expone las diversas hipótesis de la investigación, las cuales señalan los probables resultados que se obtendrán del estudio en relación con el problema de investigación.

5.1 Hipótesis general

La orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos, tiene una influencia positiva sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros.

5.2 Hipótesis específicas

1. La orientación internacional tiene una influencia positiva en la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos por parte de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros.
2. La orientación internacional tiene una influencia positiva sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros.

CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este capítulo, se fundamentan las bases del estudio a través de una recopilación de modelos teóricos relacionados a las empresas *born global* y a las variables independiente, mediadora y dependiente. Dentro de cada teoría, se explican sus principales postulados, sus dimensiones y demás aspectos relevantes para la investigación. Asimismo, en el marco conceptual, se presentan diversos conceptos relevantes para el estudio, partiendo de un plano general para después profundizar a un nivel específico en relación con el Perú, al ser este el país en el que se basa el estudio. Finalmente, se presentan las matrices de consistencia y de operacionalización de variables, las cuales proporciona una vista general y específica del tema de investigación y sus componentes.

6.1 Marco teórico

Como se mencionó anteriormente, antes de la aparición de las primeras teorías acerca de las empresas *born global*, el modelo de Uppsala era el predominante dentro de la literatura de internacionalización empresarial. Usualmente se considera que fue recién en 1993 cuando se hicieron públicos los primeros estudios sobre esta clase de empresas, gracias a una investigación de la consultora McKinsey en colaboración con el gobierno de Australia. No obstante, Bader y Mazzarol (2009) señalan que el término *born global* se introdujo por primera vez en 1988 en un estudio de Welch y Luostarinen sobre internacionalización.

A partir de entonces, empezaron a surgir investigaciones acerca de las empresas *born global* con el fin de caracterizarlas y profundizar en los factores que les permitían alcanzar una internacionalización temprana a diferencia de aquellas empresas que se ciñen más al modelo de Uppsala, es decir, a la internacionalización gradual. A pesar de la variedad de estudios, hasta la fecha aún hay ciertas discrepancias sobre ciertos elementos teóricos de las *born global*, por lo que no hay una predominante.

De hecho, Bader y Mazzarol (2009) indican que tres de los autores más referenciados en cuanto a empresas *born global* son Rennie (1993), responsable del estudio de McKinsey, Oviatt y McDougall (2005), y Knight y Cavusgil (1996). Cada uno

de estos autores tiene acepciones diferentes sobre qué es una empresa *born global*, variando en factores como el tamaño de la empresa, el mínimo de ventas en el extranjero que tienen, su momento de inicio de exportaciones, los sectores en los que se encuentran, y los factores que permiten su rápida internacionalización.

6.1.1 Paradigma ecléctico de Dunning

El paradigma ecléctico de Dunning, también conocido como modelo OLI por las siglas de sus variables en inglés, es un modelo analítico planteado por John H. Dunning a inicios de la década de 1980 para explicar las razones que impulsan las iniciativas de inversión extranjera directa y otras actividades de las empresas multinacionales en el extranjero (Dunning, 2000).

El paradigma señala que el alcance, la ubicación geográfica y la composición industrial de las actividades ejecutadas en países extranjeros por las empresas se determina por la interacción entre tres variables interdependientes: propiedad, localización e internalización (*ownership, location, e internalization* en inglés). A continuación, se expone a detalle en qué consiste cada una de estas variables:

- **Propiedad (Ownership):** Hace referencia a las ventajas competitivas que poseen las empresas que buscan involucrarse en la inversión extranjera directa, y supone que las empresas tendrán mayores probabilidades de participar en esta clase de actividades mientras mayores sean sus ventajas competitivas en comparación a otras compañías ubicadas en el país en el que desean insertarse. (Dunning, 2000)
- **Localización (Localization):** Se refiere a los atractivos propios de los países o regiones extranjeras para llevar a cabo actividades que sumen valor para las empresas multinacionales. Esta variable sugiere que será más probable que una compañía decida realizar inversiones y otras actividades en un territorio extranjero mientras mayores sean los atributos que se puedan encontrar en él, ya sean naturales o artificiales, que les permitan incrementar o explotar sus propias ventajas competitivas. (Dunning, 2000)
- **Internalización (Internalization):** La última variable del paradigma permite evaluar las diferentes formas en las que una empresa puede crear y explotar sus principales competencias dados los atractivos locales de otros territorios. Dichas modalidades abarcan desde la compraventa de bienes y servicios hasta la

inversión extranjera directa propiamente dicha. Así, esta variable sugiere que, mientras mayores sean los beneficios netos de internalizar ciertos procesos en el mercado extranjero, más probable será que la empresa decida involucrarse directamente en ellos en vez de dejarlos en manos de un tercero.

Adicionalmente, en estudios posteriores a sus planteamientos iniciales, Dunning (2000) agregó que la forma en la que las empresas se constituyen respecto a los parámetros del paradigma ecléctico es altamente contextual. Esto significa que reflejará los rasgos políticos y económicos de tanto el país de origen de la empresa como del país de destino de sus inversiones, la industria y la naturaleza de las actividades de valor agregado en las que la empresa está involucrada, los objetivos de la empresa y las estrategias planteadas para lograrlos, y la razón de ser de la inversión extranjera directa.

Siguiendo con este último factor contextual, Dunning (2000) señala que se han identificado cuatro tipos principales de actividades que pueden llevar a cabo las empresas multinacionales en mercados extranjeros:

- Aquellas diseñadas para satisfacer un mercado extranjero singular, es decir, una inversión extranjera directa direccionada a la demanda.
- Aquellas pensadas para acceder a recursos naturales y humanos, es decir, una inversión extranjera directa orientada a la oferta.
- Aquellas orientadas a promover una división del trabajo más eficiente o a especializar una serie de activos ya existentes. Se conoce como inversión extranjera directa orientada a la eficiencia, y suele ser consecuente de uno de los dos tipos anteriores.
- Aquellas destinadas a proteger o incrementar las ventajas competitivas propias de la empresa y/o reducir las de sus competidores. Este caso se trata de una inversión extranjera directa orientada a la búsqueda de activos estratégicos.

Esta teoría permite comprender de manera general cuales son los factores que deben converger para que una empresa decida tomar la decisión de incursionar en mercados extranjeros, además de las diversas actividades que pueden realizar dependiendo de cuál sea el contexto particular de cada una.

6.1.2 Modelo de Uppsala

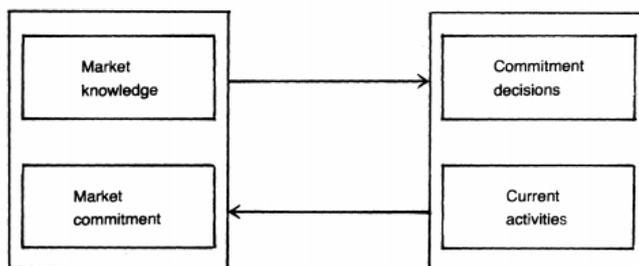
El modelo de desarrollo de conocimientos y crecientes compromisos en mercados extranjeros, más conocido como el modelo de internacionalización gradual o modelo de Uppsala, es una teoría que modela cómo las empresas adquieren, integran y usan gradualmente el conocimiento sobre mercados y operaciones extranjeras, para así incrementar exitosamente sus compromisos en el exterior (Johanson & Vahlne, 1977).

El modelo de Uppsala lleva este nombre debido a que se encuentra basado en observaciones empíricas de otros estudios realizados en la Universidad de Uppsala, en Suecia, las cuales brindaron evidencia de cómo las empresas del país nórdico suelen desarrollar sus operaciones internacionales poco a poco.

La estructura de esta teoría se basa en la distinción entre los aspectos o variables de estado y de cambio en la internacionalización, en las que el resultado de una secuencia consecutiva de eventos constituye el punto de partida de la siguiente etapa. Los aspectos considerados en el estado de la internacionalización son el conocimiento del mercado extranjero y el nivel de compromiso de recursos en dicho mercado extranjero, los cuales se asume que afectarán a los aspectos de cambio, definidos en este caso como las decisiones para comprometer recursos y el desempeño de las actuales actividades empresariales; y estos a su vez afectarán al conocimiento y al compromiso. En la Figura 6.1 se pueden observar las cuatro variables y las relaciones entre ellas.

Figura 6.1

Variables del modelo de internacionalización Uppsala



Nota. De “The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitment”, por J. Johanson & J. Vahlne, *Journal of international business studies*, 1977 (<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>)

Durante varios años, el modelo Uppsala fue considerado como la principal teoría que explicaba el proceso de internacionalización de las empresas, hasta que en los inicios de la década de 1990, se publicaron los primeros estudios que daban evidencia de la

existencia de las empresas *born global*, lo cual significó un giro revolucionario en la literatura de negocios internacionales al demostrar que es posible para las compañías expandirse a mercados extranjeros de forma casi inmediata, sin tener que desarrollarse gradualmente desde sus mercados locales.

Conocer esta teoría es importante, ya que permite conocer de dónde surgieron las primeras teorías de internacionalización en la literatura de negocios internacionales, y cómo las teorías sobre empresas *born global* aparecieron para oponerse totalmente a lo que propone este modelo, ya que plantean una internacionalización a una velocidad mucho más acelerada.

6.1.3 Modelo de internacionalistas accidentales

El modelo de internacionalistas accidentales es una teoría que explica cómo ciertos modelos de negocio favorecen el incremento inmediato de las ventas extranjeras de las compañías *born global*, marcando la diferencia de otros modelos de negocio que implican una expansión extranjera más lenta y gradual (Hennart, 2014).

Esta teoría se encuentra basada en aportes anteriores de Madsen y Servais (1997) y Fan y Phan (2007), quienes sugirieron inicialmente que la diferencia en la rapidez de inserción en mercados internacionales de las empresas *born global* a comparación de aquellas compañías que se ciñen al modelo Uppsala se puede ver explicada por diferencias en sus modelos de negocio. De igual manera, esta teoría se soporta en la observación de casos reales de empresas internacionales, como la australiana Atlassian y la suiza Logitech.

En su modelo, Hennart (2013) señala que, en ciertos casos, para alcanzar una veloz introducción en mercados extranjeros, las pequeñas y medianas empresas pueden valerse de ciertas particularidades en sus modelos de negocio, de modo que pueden llegar a convertirse en empresas *born global* sin tener que depender de otros factores determinantes, como las decisiones de inversión que tomen y/o las capacidades que posean (orientación empresarial, orientación internacional, habilidades de marketing, innovación, networking, etc.), diferenciándose así de otros modelos teóricos que han seguido estos enfoques.

Las variables que componen el presente modelo son las siguientes:

- **Características del mercado objetivo:** Se sugiere que ofrecer productos o servicios a un determinado nicho de mercado, cuyos consumidores se encuentren internacionalmente dispersos, puede contribuir a una rápida internacionalización.
- **Marketing mix:** Contar con productos o servicios cuyo marketing mix estandarizado para mercados extranjeros es un factor importante, ya que permite ahorrar tiempo y escalar rápidamente la producción.
- **Costo de medios de comunicación y transporte utilizados:** Mientras más económicos sean los medios de comunicación y transporte que usen las empresas, les será tan fácil vender en mercados internacionales como en sus países de origen.
- **Características del mercado de origen:** Mientras más pequeño sea el mercado local de una empresa, más probable será que se convierta en una *born global*.

Esta teoría contribuye a la presente investigación con variables que permiten identificar la potencial existencia de empresas *born global* en el sector textil y confecciones en el Perú, particularmente con las variables “Características del mercado objetivo” y “Características del mercado de origen”.

6.1.4 Teoría de la efectuación en empresas *born global*

La teoría de la efectuación es una teoría de toma de decisiones desarrollada inicialmente por Sarasvathy (2001), y posteriormente aplicada al caso de las empresas *born global* por Andersson (2011). La presente teoría explica cómo es que las acciones humanas pueden constituir el principal factor que dirija las decisiones a futuro de la empresa, marcando la diferencia con los modelos de causalidad.

Este modelo teórico sugiere que, en situaciones donde los riesgos y la incertidumbre son altos, seguir procesos de efectuación en la toma de decisiones empresariales puede ser el camino más adecuado. Estos procesos parten de una serie de características intrínsecas de los empresarios, de sus conocimientos y de sus redes de contactos, es decir, sus recursos físicos, humanos y organizacionales, para llegar a una variedad de alternativas de solución; diferenciándose de la teoría de la causalidad, la cual se basa en el análisis interno y externo de la empresa para diseñar un plan de acción que permita alcanzar una meta específica, siendo más útil en circunstancias estáticas donde el futuro es predecible.

Partiendo del hecho de que tomar la decisión de ingresar a mercados extranjeros desde la creación de la empresa implica por naturaleza altos niveles de riesgo e incertidumbre, Andersson (2011) considera pertinente aplicar esta teoría al caso de las *born global* para encontrar nuevas revelaciones sobre su proceso de internacionalización. Para ello, ha respaldado su estudio en un marco teórico consistente en el estudio de Sarasvathy sobre la teoría de efectuación, y los aportes de otros autores sobre emprendimiento internacional y compañías *born global*. Asimismo, se apoyó en la observación empírica de la *born global* sueca Alfa.

La teoría de efectuación se encuentra compuesta por las siguientes variables:

- Fundador y primer CEO de la empresa
- Estrategia y recursos empresariales
- Redes de contacto

La importancia de esta teoría para el presente estudio radica en su inclusión de las variables de “Estrategia y recursos empresariales” y “Redes de contacto”, ya que se vincula a las variables de orientación internacional y alianzas estratégicas que componen el modelo correlacional de esta investigación, mediante el cual se busca determinar en qué medida contribuyen estas variables al desempeño internacional de las empresas *born global*.

6.1.5 Modelo de velocidad de internacionalización

El modelo de velocidad de internacionalización es una teoría que explica qué factores influyen la velocidad en que las empresas expanden sus operaciones en el mercado global (Oviatt & McDougall, 2005). Este modelo se encuentra basado en estudios anteriores sobre el emprendimiento internacional que han servido como base para proponer una nueva definición por parte de los autores, apoyándose también en aportes sobre las influencias ambientales y las condiciones de la industria.

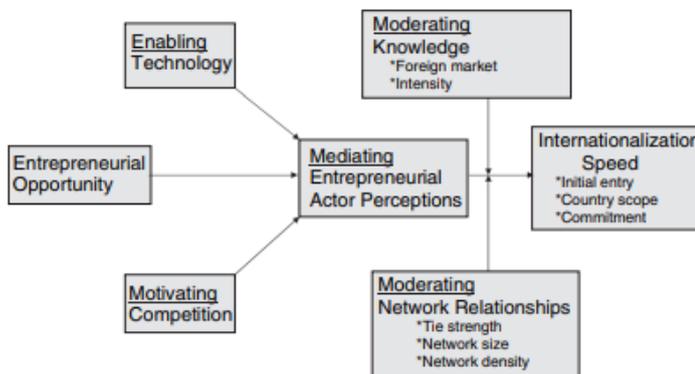
Este modelo plantea que el proceso de internacionalización empresarial se inicia con la identificación de una oportunidad de emprendimiento, y luego, cuatro tipos diferentes de fuerzas (habilitadoras, motivadoras, mediadoras y moderadoras) ejercerán influencia en la velocidad en que se consolida la internacionalización. De esta manera, la teoría se perfila como un catalizador que favorece la integración en las investigaciones en la literatura de negocios internacionales y la empresarial.

En la Figura 6.2 se pueden ver las variables que componen a este modelo teórico. Estas mismas se pueden clasificar a su vez en cuatro grupos:

- Tecnología (fuerza habilitadora)
- Competencia (fuerza motivadora)
- Percepciones del actor empresarial (fuerza mediadora)
- Intensidad de conocimientos (fuerza moderadora)
- Relaciones en redes de contactos (fuerza moderadora)

Figura 6.2

Variables del modelo de velocidad de internacionalización



Nota. De “Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization”, por B. Oviatt & P. McDougall, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005 (<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>)

La presente teoría contribuye a la actual investigación porque permite tener una visión de cuáles serían las fuerzas que influyen directamente no solo a su internacionalización sino también a la rapidez que conlleva.

6.1.6 Teoría de las alianzas estratégicas globales

La teoría de las alianzas estratégicas globales está compuesta por una serie de hipótesis, las cuales tienen como propósito determinar qué es lo que anima a las empresas a tener alianzas con sus competidores y con qué empresas se motivan a unirse. Además, menciona la importancia de desarrollar una teoría sobre la alianza estratégica dentro de una industria (Burgers et al, 1993).

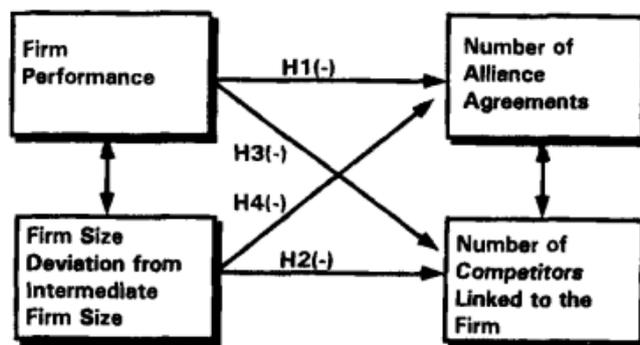
Para la elaboración de esta teoría, se basaron en dos perspectivas. La primera se apoya en la economía de costos, donde se centra en que las alianzas son una manera de extender de manera efectiva las capacidades estratégicas de la empresa. La segunda está

basada en la estructura clásica industrial, la cual resalta que las alianzas son una manera de disminuir la competencia mediante la colusión y el dominio del mercado (Burgers et al., 1993).

Ambas perspectivas utilizan diversas investigaciones, sin embargo, la que principalmente soporta esta teoría es la de Harrigan (1988), quien menciona que la incertidumbre ambiental es uno de los impulsores de la unión de los competidores en una alianza estratégica. Esta puede ser identificada a través de la indecisión de la demanda el cual facilita la entrada de las capacidades requeridas ante esta dubitación. Esto de alguna u otra manera genera una motivación por la eficiencia. En cuanto a la indecisión de la competencia, esto reduce la duda a partir de la disminución de la competencia el cual provoca una motivación del dominio del mercado (Burgers et al., 1993). En la Figura 6.3, se aprecia cómo estas variables interactúan entre sí en el modelo teórico.

Figura 6.3

Variables del modelo de la teoría de alianzas estratégicas globales



Nota. De “A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry”, por W. Burgers, C. Hill & W. Chan, Strategic Management Journal, 1993 (<https://doi.org/10.1002/smj.4250140603>)

A continuación, se explica a mayor detalle en qué consisten cada una de las variables del modelo:

- **Desempeño de la empresa:** Está relacionado directamente con la incertidumbre de la demanda, ya que abarca las transformaciones impredecibles que ocurren en los patrones de compra de los clientes. Si una empresa cuenta con un ineficiente o bajo desempeño, esta tendrá menor posibilidad de poder afrontar los resultados alternos de la incertidumbre de la demanda en contraste con sus rivales. Entonces,

un impulso para lograr una alianza será mayor que el impulso que tendrían las empresas de tener un rendimiento superior.

- **Desviación del tamaño de la empresa partiendo del tamaño mediano de la empresa:** La incertidumbre competitiva varía según la condición en que se encuentra dentro de la distribución del tamaño de la industria. En este sentido, la motivación para ingresar a una alianza estratégica es netamente para reducir esta indecisión y esta es superior para empresas medianas, pero menos para empresas pequeñas y grandes.
- **Número de convenios de alianzas:** Pone énfasis en que el tamaño de la empresa podría dañar el número de pactos que la organización tiene. En el caso de las empresas medianas, estas son las que más se enfrentan a incertidumbres ante la demanda y por ende a tener un convenio con otras firmas. En cambio, las empresas pequeñas se enfocan en nichos de mercado mientras que las grandes empresas cuentan con grandes recursos, por lo que se pueden hacer frente a la demanda y no necesitan tanto de alianzas.
- **Número de competidores asociados con la empresa:** El rendimiento de la firma puede repercutir en la cantidad de rivales que la empresa tiene, puesto que disminuiría las chances de que las acciones potenciales de empresas con un éxito rendimiento les impacte fuertemente, así como de igual manera alivia la vacilación competitiva y la obligación de tener una conexión los rivales.

Esta teoría aporta al presente estudio porque brinda diferentes razones por las cuales una empresa decide tener alianzas estratégicas con sus competidores, así como cuáles son los criterios para elegir a ese determinado socio estratégico ideal para la internacionalización de la empresa. Esto serviría como base para profundizar más sobre la variable mediadora de la investigación (formación de alianzas estratégicas).

6.1.7 Teoría de las nuevas empresas internacionales

La teoría de las nuevas empresas internacionales tiene como objetivo definir, especificar este suceso y mostrar un marco de trabajo donde se demuestra cómo las nuevas empresas internacionales se acoplan a la teoría de las multinacionales integrando a su vez propuestas recientes de académicos en relación con los emprendimientos, específicamente, sobre cómo estas empresas obtienen poder de los recursos esenciales

sin la necesidad de tenerlos. También se plantea cómo la ventaja competitiva se impulsa y perdura con el tiempo en términos de administración estratégica (Oviatt & McDougall, 2005).

Además, esta teoría se basa en las etapas de la teoría de las multinacionales. Los autores mencionan que pensar que al tomar las etapas de las multinacionales y su enfoque a nivel organizacional obtendrían una ventaja competitiva en el mercado exterior es una afirmación equivocada, ya que no están centradas netamente en las actividades multinacionales empresariales de estas nuevas organizaciones que se vuelven inmediatamente internacionales, sino más bien en largas y maduras corporaciones. Por ello, el marco teórico que presentan es representativo en su sujeción con el análisis de los costos de transacción, con las deficiencias del mercado y la internacionalización de las transacciones fundamentales que buscan esclarecer la realidad de las multinacionales.

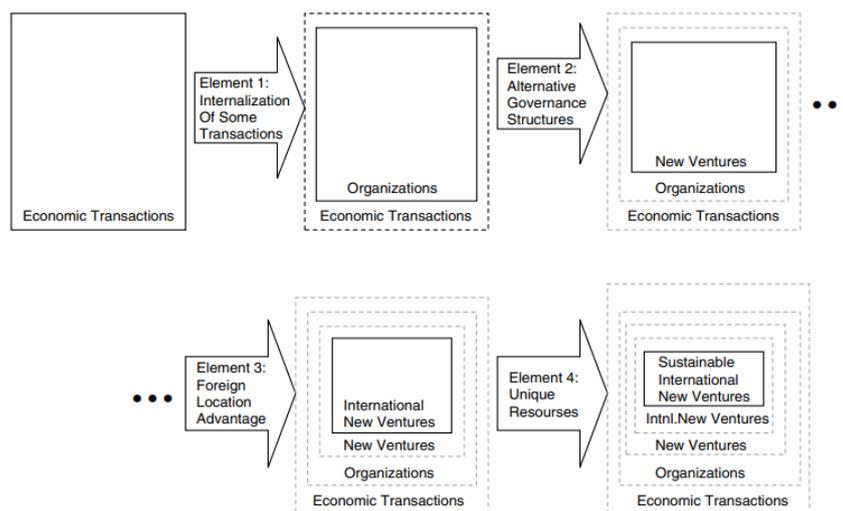
Por otro lado, la teoría expone la sostenibilidad de las nuevas empresas internacionales como activos de control en cuanto a sus conocimientos únicos, los cuales generan un mayor valor en varios países. Su internacionalización comienza en gran magnitud por los impulsores competitivos, los cuales excluyen el enfoque local. Asimismo, es normal dentro de las nuevas organizaciones el hecho de controlar activos en vez de poseerlos es por su falta de recursos. En la Figura 6.4 se puede observar la relación entre las variables del modelo, las cuales se presentan a continuación:

- **Internalización de algunas transacciones:** Esta variable es fundamental para la teoría de las multinacionales y para todas las organizaciones sin importar que sea local, internacional, nueva o posicionada. Cuando los costos de transacción para implementar un contrato y supervisar el rendimiento de las partes contratadas están en un grado más inferior en una empresa, su organización jerárquica será igual que los mecanismos de gobernanza escogidos y se dice que esa transacción se ha internalizado en una empresa.
- **Estructuras de gobierno alternativos:** Consiste en la utilización mínima de la internacionalización y una mayor aplicación de estructura de gobierno alternativos. Teniendo en cuenta que las nuevas empresas internacionales cuentan con pocos recursos y poder, estas pueden usar tales estructuras cuando existe una amenaza alta de apropiación por parte sus socios, de tal manera que se recomienda un sistema de redes de contactos en vez de un sistema mezclado como las franquicias y licencias.

- **Ventaja de la localización en el exterior:** Menciona que las empresas deciden ser internacionales cuando encuentran una oportunidad de trasladar recursos movibles como materia prima, conocimiento, entre otros, a otros países. Sin embargo, este tipo de empresas al efectuar transacciones en el extranjero tiene más dificultades que las organizaciones locales. Por ello, estas suelen depender de otros recursos. El recurso que permite tener una ventaja competitiva es el traslado del conocimiento cuando este se ha creado. Además, esto genera diferenciación y ahorro en gastos para las multinacionales y nuevas empresas internacionales.
- **Recursos únicos:** Las anteriores variables crean un escenario básico para las nuevas empresas internacionales, pero no apto para generar ventaja sostenible en el tiempo. Por tal razón, es importante que estas empresas cuenten con recursos únicos. Las nuevas organizaciones internacionales deben limitar brindar la utilización de su conocimiento en varios países para que pueda seguir generando una diferenciación. Una de las maneras para protegerse es a través de patentes, imitabilidad defectuosa, precio por la licencia y redes de alianzas.

Figura 6.4

Variables de la teoría de las nuevas empresas internacionales



Nota. De "Toward a theory of international new ventures", por B. Oviatt & P. McDougall, Journal of International Business Studies, 2005 (<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>)

Esta teoría aporta al presente trabajo porque nos brinda las variables que permiten a las empresas tener un alto grado de dominio de recursos fundamentales para la

internacionalización, así como conocer cuáles son las variables que harán que las nuevas empresas internacionales sean sostenibles con el tiempo y el modelo te brinda una secuencia para lograr utilizando estas variables.

6.1.8 Teoría de la empresa basada en recursos

La teoría de la empresa basada en recursos (resource-based view of the firm) parte de la idea de que las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles al implementar estrategias que exploten sus fortalezas para responder a las oportunidades del entorno, a la vez que neutralizan las amenazas externas y evitan sus debilidades internas (Barney, 1991).

Esta teoría define a los recursos empresariales como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, información y conocimientos controlados por una firma y que le permiten concebir e implementar estrategias con el propósito de mejorar su eficiencia y efectividad, siendo conocidos también como las fortalezas de la empresa, las cuales crean ventajas competitivas. Sin embargo, no todos estos recursos son estratégicamente relevantes, pudiendo algunos de estos incluso evitar que la empresa implemente estrategias valiosas para desarrollar ventajas competitivas, y estas últimas no son siempre sostenibles, ya que dependen de ciertas características de los recursos en los que se basan para serlo.

De acuerdo con Barney (1991), para que la ventaja competitiva de una empresa sea sostenible, esta debe provenir de la implementación de una estrategia de creación de valor que no esté siendo implementada de manera simultánea por cualquier competidor actual o potencial, los cuales además deben ser incapaces de poder replicar los beneficios que provee esta estrategia.

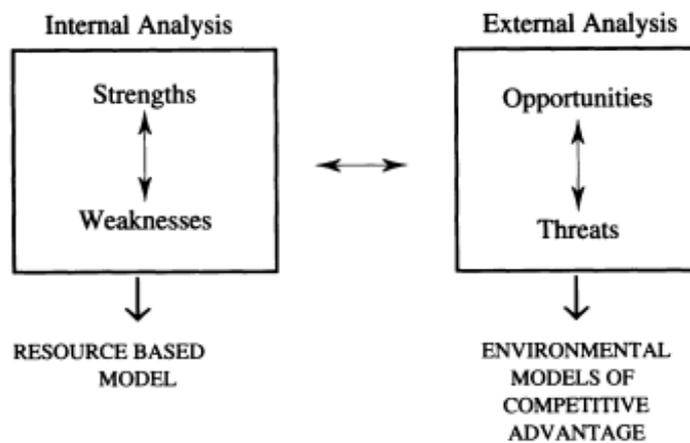
Así, las variables que definen a los recursos que permiten alcanzar una ventaja competitiva sostenible según esta teoría son las siguientes:

1. Valor.
2. Rareza.
3. Imitabilidad imperfecta (dependencia histórica, ambigüedad causal, complejidad social).
4. Sustituibilidad.

A continuación, en la Figura 6.6, se muestra la composición del modelo basado en recursos en comparación con otros modelos de ventajas competitivas; y en la Figura 6.7, los factores internos que permiten a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Figura 6.5

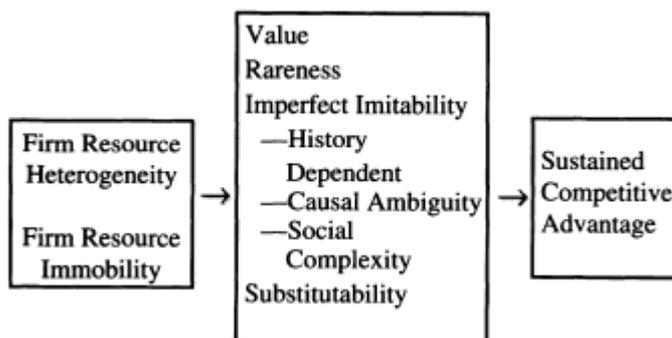
Modelo basado en recursos



Nota. De “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, por J. Barney, Journal of Management, 1991 (<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>)

Figura 6.6

Variabes de la teoría de la empresa basada en recursos



Nota. De “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, por J. Barney, Journal of Management, 1991 (<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>)

Esta teoría es relevante para el presente estudio al explicar cómo contar con recursos valiosos que tengan ciertas características son lo que permite a las empresas

alcanzar un desempeño elevado y sostenible en el tiempo, y en casos en que no puedan desarrollar estas ventajas por sí solas en sus inicios, como suele ser el caso de las pymes con potencial para ser *born global*, podrían llegar a acceder a ellos mediante las alianzas estratégicas, como se puede observar en la siguiente teoría.

6.1.9 Teoría de alianzas estratégicas basadas en recursos

La teoría de alianzas estratégicas basadas en recursos es una teoría alternativa para el entendimiento de las organizaciones industriales y sus estrategias competitivas, la cual modela cómo las empresas pueden desarrollar sus planes para establecer alianzas estratégicas poniendo mayor énfasis en el análisis de los recursos que tienen, en lugar de centrarse en el análisis de su entorno competitivo (Das & Teng, 2000). La teoría está basada en diversos aportes científicos acerca de la visión basada en recursos y sobre la formación de alianzas estratégicas, lo cual permitió a los investigadores desarrollar un modelo teórico que combine ambas perspectivas.

Esta teoría sugiere que los recursos más valorados para las empresas usualmente son escasos, complicados de imitar y carecen de sustitutos directos, por lo que el intercambio y la acumulación de recursos se vuelve una necesidad estratégica. Ante esta situación, las alianzas estratégicas, las fusiones y adquisiciones se perfilan como formas que tienen las empresas de obtener recursos de otras organizaciones para desarrollar o mantener una ventaja competitiva en el tiempo. El modelo se encuentra compuesto por las siguientes cuatro variables, las cuales se pueden ver en la Figura 6.7:

- Justificación basada en recursos
- Formación de la alianza
- Preferencias estructurales de la alianza
- Desempeño de la alianza

Figura 6.7

Variables de la teoría de alianzas estratégicas basadas en recursos



Nota. De “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances”, por T. Das & B. Teng, Journal of Management, 2006 ([https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9))

Esta teoría es relevante para el presente estudio debido a que aporta una visión especial de cómo las empresas se pueden motivar a formar alianzas estratégicas con otras entidades con tal de complementar los recursos que tienen para así cumplir con sus objetivos en mercados extranjeros.

6.1.10 Teoría de la empresa basada en el conocimiento

La teoría empresarial basada en el conocimiento (knowledge-based theory of the firm) es un enfoque teórico que conceptualiza a las empresas como instituciones orientadas a la integración del conocimiento, siendo este considerado como el recurso más importante de las empresas en términos estratégicos (Grant, 1996).

Dada la importancia que tiene el conocimiento según esta teoría para el desempeño empresarial, el autor define a este en base a cinco puntos interrelacionados que definen al conocimiento pertinente para la creación de valor dentro de la empresa: la transferibilidad del conocimiento, su capacidad de agregación, su apropiabilidad, la especialización, y el requerimiento del conocimiento para la producción.

Partiendo de esta conceptualización del conocimiento como recurso vital para las empresas, el autor señala a las siguientes cuatro variables de su enfoque teórico:

1. **La existencia de la empresa:** Las empresas existen como entidades que producen bienes y servicios, que tienen la capacidad de crear condiciones en las que diversos individuos pueden integrar sus conocimientos especializados.
2. **Coordinación dentro de la empresa:** Las empresas como organizaciones tienen la función de integrar el conocimiento especializado mediante reglas y directivas, la secuenciación, las rutinas y la resolución de problemas y toma de decisiones grupal. También son importantes el conocimiento común (lenguaje, otras formas de comunicación simbólica, la comunidad del conocimiento especializado, los significados compartidos y el reconocimiento del dominio individual del conocimiento) y la capacidad organizacional.
3. **Estructura organizacional:** Las dimensiones anteriores tienen implicancias en la jerarquía empresarial y en la distribución de autoridad para la toma de decisiones.

4. **Límites de la empresa:** Los límites horizontales y verticales de la empresa se pueden analizar en términos de eficiencia relativa y en uso del conocimiento.

La importancia de esta teoría para el presente estudio radica en cómo coloca al conocimiento como el recurso más primordial para el éxito de las empresas, el cual sería obtenido en el caso de las empresas *born global* del caso mediante su orientación internacional hacia los mercados a los que exporta sus productos.

6.2 Marco conceptual

6.2.1 Sector textil y confecciones

El sector textil y confecciones es una industria que abarca diversas labores, desde el trato de los filamentos textiles para la fabricación de hilos hasta la elaboración de ropa u otro tipo de vestimenta (Bustamante, 2016).

A nivel mundial, esta industria es relevante para la economía de los países en desarrollo. Muchos inversores apuestan por estos países por la baja tasa de empleo que cuentan, por lo que así logran exportar sus vestimentas a precios competentes. Sin embargo, cuando estos países se desarrollan hasta cierto grado, el precio deja de ser competitivo en el mercado (Bustamante, 2016).

En este año, según Salvatierra (2021), por el suceso del COVID-19, la industria textil se estancó por las cuarentenas y las limitaciones comerciales lo cual provocó que haya menos ingresos para muchas empresas de este sector. Este problema afectó tanto a empresas chicas como grandes. Por ejemplo, muchas marcas prestigiosas de Europa y Estados Unidos anulaban o aplazaban muchas de sus órdenes de compra, cuidaban su solvencia económica, postergaban pagos, etc. En este sentido, la encuesta de Workers Right Consortium, empresa que vela por los derechos de los trabajadores en todo el mundo, menciona que, en el 2020, un 38% de los trabajadores de fábricas de este rubro perdieron su empleo. Asimismo, dice en una investigación de la consultora McKinsey, muchas compañías de este rubro poseen alrededor de 140,000 a 160,000 millones de prendas de vestir sin ser vendidas, por lo que sus ingresos se están desmoronando.

Asimismo, la desemejanza de ofertas entre los países del mundo se presenta en los países de Asia cuando se presentan como productos de una calidad intermedia para

abajo y a un bajo costo. En el caso de los europeos, las vestimentas que ofrecen tienen un valor agregado superior, por lo que los precios son altos. Finalmente, en Latinoamérica, se puede encontrar un mix de productos a un costo bajo hasta productos elaborados con elementos artesanales con un valor agregado mayor (RGX Online, 2020).

En cuanto a Perú, dentro de sus exportaciones, uno de los sectores que más destaca es el sector de textil y de confecciones. Una de las principales razones es que crea una gran cantidad de empleos, ya sea de manera directa o indirecta en toda la cadena productiva, ayudando al desarrollo económico del país y en consecuencia a impulsar una mejor la calidad de vida. Asimismo, la calidad de los hilos y el algodón proporciona una ventaja competitiva en el mercado exterior. Por lo tanto, muchas marcas de renombre decidieron tener una planta de producción en el Perú (La Cámara, 2019).

De igual manera, el sector de textil y confecciones cuenta con un alto grado de importancia dentro del tejido empresarial del Perú. De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (2021), se trata de la tercera actividad con mayor contribución al PBI manufacturero (6.4% en 2019), además de ser la generadora de cerca de 400 mil empleos directos (26.2% del total de empleados del sector manufacturero), y otros 900 mil empleos indirectos en otras industrias. A su vez, se destaca que se trata de la actividad industrial con mayor participación dentro del sector manufacturero, al conformar el 30.6% del total.

Otro punto importante por considerar como una de las principales ventajas competitivas de la industria textil peruana es que cuenta con acceso directo a materiales naturales y originarios del país como las fibras de alpaca y de algodón, las cuales cuentan con una alta demanda en el mercado internacional (Perú Moda, s.f).

De acuerdo con Reaño (2020), se resalta que el sector ha sido dañado por el COVID-19, empeorando una situación que venía siendo complicada desde antes. Básicamente, el 100% de los negocios textiles se vieron obligados a clausurar, no se pudo operar para la campaña de verano de Estados Unidos, principal país de destino de las exportaciones. Asimismo, algunas cadenas de grandes tiendas globales se han declarado en bancarrota, otras se han adaptado trabajando con líneas relacionadas o no a su core business, así como tuvieron que hacer frente a la anulación de pedidos. Además, las empresas realizaron una pausa a la programación de los desembolsos de sus obligaciones, en consecuencia, esto perjudicó también a las órdenes de compra que se hacían al país.

Por otro lado, en los periodos de abril y mayo, durante solo dos meses de la emergencia sanitaria, las oportunidades del sector textil y confecciones se vieron cada vez más lejanas, ya que las importaciones, principalmente chinas, continúan creciendo. La cantidad de vestimentas que entraron a través de aduanas fueron más de 35 millones donde en sus declaraciones se observa un monto por debajo al promedio, de tal manera que esta competición se contempla como desleal para las empresas locales, ya que afecta a un número mayor de 400,000 empleos (La República, 2020).

Con el paso de los años, se ha contemplado un patrón ascendente en la creación de empresas en el sector textil y confecciones en el Perú. De acuerdo con el Ministerio de la Producción (2020), la industria se encontraba compuesta hasta el año 2020 por 11,246 empresas formales en total, de las cuales el 94.80% se clasifican como microempresas, seguidas por las pequeñas (4.23%), las grandes (0.75%) y las medianas empresas (0.21%). Asimismo, analizando un periodo más prolongado desde 2011 al 2020, las microempresas siguen teniendo mayor participación en el tamaño empresarial con un total de 95.1%.

Figura 6.8

Empresas formales del sector textil y confecciones en el Perú según tamaño empresarial 2011-2020

| Tamaño empresarial | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Part % 2011-2020 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|
| Microempresa | 10 097 | 10 599 | 12 245 | 12 649 | 13 047 | 12 646 | 13 180 | 14 889 | 15 458 | 10 661 | 95,1 |
| Microempresa de subsistencia* | 7 817 | 7 901 | 7 786 | 8 152 | 10 196 | 9 868 | 10 810 | 12 302 | 12 860 | 8 681 | 72,8 |
| Microempresa de desarrollo** | 2 280 | 2 698 | 4 459 | 4 497 | 2 851 | 2 778 | 2 370 | 2 587 | 2 598 | 1 980 | 22,3 |
| Pequeña | 542 | 584 | 541 | 509 | 500 | 510 | 428 | 484 | 564 | 476 | 4,0 |
| Mediana | 20 | 25 | 21 | 24 | 23 | 27 | 24 | 25 | 20 | 24 | 0,2 |
| Gran empresa | 112 | 109 | 103 | 92 | 102 | 97 | 93 | 96 | 100 | 85 | 0,8 |
| N° de empresas formales sector Textil | 10 771 | 11 317 | 12 910 | 13 274 | 13 672 | 13 280 | 13 725 | 15 494 | 16 142 | 11 246 | 100,0 |

Nota. De “Estudio de investigación sectorial – Sector Textil y Confecciones”, por Asociación de Exportadores, 2020 (<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anauales/item/1065-estudio-de-investigacion-sectorial-sector-textil-y-confecciones-2020>).

(*) Corresponde a las microempresas con ventas menores o iguales a 13 UIT

(**) Corresponde a las microempresas con ventas mayores a 13 UIT y menores a 150 UIT

Respecto a las limitaciones del sector, a lo largo de estos años, una de ellas es la competencia desleal, ya que en aduanas solamente se alcanza a fiscalizar un 15% del total

de los productos registrados en las importaciones. En consecuencia, esto generó que incrementara la informalidad en importaciones de manera exorbitante. Otro de los grandes problemas que hay es el de subvaluación en las importaciones de vestimenta que fomenta de cierta manera la evasión de impuestos, en el sentido de que los importadores realizan pagos por adelantado al momento de hacer un pedido y luego cuando la mercadería es embarcada. Así, el monto final declarado en aduanas por la importación es mucho menor al de su valor real (Asociación Peruana de Técnicos Textiles, 2019).

Igualmente, continuando con lo mencionado anteriormente, otro asunto relevante es que el sector atravesó por una gran crisis en el 2014 al perder un gran posicionamiento con su principal destino en exportaciones, Estados Unidos. La razón principal es su nueva inclinación a los productos de Centroamérica por contar con precios más económicos. Otras razones son que los productos de la industria textil apostaban mayormente en vestimentas sofisticadas en vez de prendas básicas. Además, se abrieron nuevas zonas francas, donde muchos inversores del mundo, incluyendo los peruanos, analizaron su posible ingreso (“El sector textil-confecciones peruano ha perdido su brillo”, 2014).

6.2.2 MIPYME

El término MIPYME se usa para englobar a las micro, pequeñas y medianas empresas; y su definición varía dependiendo del país en donde se encuentren. En el Perú, una microempresa se caracteriza por tener un nivel de ventas anuales promedio menor a 150 UIT (660,000 soles en el 2021) y por tener entre 1 a 10 trabajadores en planilla. Una pequeña empresa puede tener ventas hasta de 1700 UIT al año (7,480,000 soles) y emplear hasta 100 personas. Por último, una mediana empresa puede ganar hasta 2300 UIT al año (10,120,000 soles). Se calcula que las MIPYMES en el Perú constituyen el 99.6% de empresas formales (Instituto CERTUS, 2019).

6.2.3 Internacionalización

El fenómeno de la internacionalización es más antiguo de lo que se imagina. En el caso de Latinoamérica, por ejemplo, se han encontrado evidencias de empresas argentinas operando en Uruguay a finales del siglo XIX. Sin embargo, aunque ha existido desde hace más de un siglo, la literatura de negocios internacionales no ha podido llegar a proveer una definición única para el fenómeno. De hecho, las definiciones que se han propuesto se pueden analizar desde cuatro perspectivas diferentes: el modelo Uppsala, el

paradigma ecléctico de Dunning, profundidad y amplitud de la internacionalización. A partir de estos enfoques, diversos autores han propuesto definiciones variadas que se pueden entender dentro de uno o más de ellos (López Morales, 2019).

De estos cuatro enfoques, existen dos definiciones en particular que los integran a todos. En primer lugar, Li Sun (2009) define a la internacionalización como “el grado en que los ingresos por ventas o las operaciones de una empresa son conducidos fuera de su país de origen”. Por otro lado, Boddewyn (1997) describe al fenómeno como “típicamente caracterizado por alguna forma de involucramiento internacional o compromiso en actividades transfronterizas, tales como comercio y/o inversión extranjera”.

Respecto a las motivaciones que pueden tener las pymes para internacionalizarse, Kubíčková et al. (2014) señalaron que, en base a un estudio realizado en República Checa, los motivos de las pymes para internacionalizarse son variados y algunos pueden tener mayor predominancia en ciertos sectores que otros.

En términos generales, algunos de los motivantes más comunes para la internacionalización son tener experiencia previa por parte de la gerencia en comercio exterior, tener contactos con entidades extranjeras, subvenciones, tener una posición significativa en el mercado local, tener precios de venta más altos en el mercado extranjero, dar un mejor uso a la capacidad productiva, ampliar el portafolio de clientes, ampliar el mercado para los productos de la empresa, incrementar las ventas, fortalecer la imagen empresarial, tener competidores exitosos en el mercado extranjero, tener competidores extranjeros que entran al mercado local, tener baja competencia en mercados extranjeros, tener presión competitiva en el mercado local, tener poca demanda en el mercado local, tener demanda extranjera por los productos de la empresa, y tener acceso preferencial a otros mercados.

Antes de llevar a cabo el proceso de expandir sus operaciones en el mercado internacional, Hill (2007) señala que los gerentes deben decidir a qué mercado ingresar, cuándo hacerlo y en qué escala se desea llevar a cabo la operación. Luego de ello, se procede a elegir una de las seis posibles formas de internacionalización, cada una con sus propias ventajas y desventajas. En este sentido, las modalidades que existen son las exportaciones, los proyectos llave en mano, las licencias, las franquicias, los joint ventures y las subsidiarias de propiedad absoluta. Escoger una u otra dependerá de la conjunción de factores internos y externos relevantes al caso.

En cuanto a las modalidades de internacionalización que aplican las empresas dedicadas al rubro de textiles y confecciones en el Perú, se observa que las exportaciones tienen una alta predominancia, aunque no llegan a niveles tan elevados como en otros países debido a la falta de alianzas estratégicas (ADEX, 2020).

Respecto a los demás países que conforman sus listas de principales mercados de exportación, se observa que el Perú provee a diversos países en Sudamérica (Chile, Brasil, Ecuador, Colombia y Bolivia), además de algunos en Norteamérica (México y Canadá) y Europa (Alemania e Italia). En la Figura 6.9 se pueden observar los países de destino más importantes de las exportaciones textiles peruanas, ordenados de menor a mayor monto total de exportaciones acumuladas en el año.

Figura 6.9

Principales destinos de las exportaciones textiles y confecciones del Perú en 2020

| País | Anual | | | Var.% | Part.% |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 20/19 | 2020 |
| Estados Unidos | 672 | 700 | 541 | ▼ -22,7 | 53,1 |
| Chile | 63 | 71 | 46 | ▼ -35,8 | 4,5 |
| Brasil | 69 | 62 | 46 | ▼ -25,7 | 4,5 |
| Colombia | 59 | 58 | 40 | ▼ -31,5 | 3,9 |
| Ecuador | 56 | 53 | 32 | ▼ -39,1 | 3,2 |
| Canadá | 29 | 30 | 29 | ▼ -2,1 | 2,9 |
| China | 68 | 29 | 27 | ▼ -4,1 | 2,7 |
| Alemania | 42 | 44 | 26 | ▼ -40,9 | 2,5 |
| Bolivia | 36 | 36 | 25 | ▼ -30,9 | 2,4 |
| Demás países | 336 | 313 | 206 | ▼ -34,0 | 20,3 |
| Total | 1.431 | 1.395 | 1.019 | ▼ -27,0 | 100,0 |

Nota. Los valores están expresados en Millones de US dólares FOB. De “Industria Textil y Confecciones, 2021”, por Instituto de Estudios Económicos Sociales, Sociedad Nacional de Industrias, 2021 (<https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>).

6.2.4 Born global

El concepto de empresas *born global* surgió durante la década de 1990 como una contraposición a aquellas compañías que seguían el proceso de internacionalización tradicional, conocido en la literatura como el modelo Uppsala, en el cual las empresas se expanden internacionalmente de manera gradual. Aunque no existe una definición armonizada de *born global*, se han hecho esfuerzos para llegar a un enfoque cuantitativo y cualitativo de este concepto (Ferguson et al., 2021).

Dentro de las definiciones cualitativas, una de las más referidas es la de Oviatt y McDougall (2005), quienes consideran que las *born global* son una versión extrema de

las nuevas empresas internacionales, al aventurarse en los mercados extranjeros desde (o cerca de) su nacimiento y generando así una importante ventaja competitiva, siendo además empresas totalmente nuevas, es decir, que no se han desarrollado a partir de otra compañía ya existente, lo cual las diferencia de otras nuevas empresas internacionales.

En cuanto a las definiciones cuantitativas, una de las más utilizadas ha sugerido que las *born global* son empresas cuyas exportaciones representan al menos el 25% del total de sus ventas dentro de los primeros 3 años desde su nacimiento (Knight & Cavusgil, 2004). No obstante, otros autores han propuesto definiciones más flexibles respecto a la proporción de ventas internacionales y el momento en que se inicia la actividad exportadora dependiendo de las condiciones presentes en sus respectivos casos analizados (Ferguson et al., 2021).

Por lo general, se ha asumido que las empresas *born global* suelen proliferar más en industrias altamente tecnológicas, considerando que los productos propios de estos sectores son producto de fuertes gastos en investigación y desarrollo y se necesita de mercados más amplios para recuperar la inversión, además de que la competencia suele ser menor en mercados extranjeros cuando se cuenta con productos muy innovadores. Esto también ha dado como resultado que una gran parte de los estudios acerca de esta clase de empresas se hayan concentrado en países desarrollados, los cuales cuentan con industrias tecnológicas más consolidadas.

No obstante, en algunas investigaciones en la región latinoamericana se ha demostrado que pueden surgir empresas *born global* en industrias que no tengan necesariamente un alto grado de adopción tecnológica, siendo más probable en aquellas que basen sus exportaciones en productos asociados a recursos naturales para acceder a mercados que los demanden (Cancino, 2014).

6.2.5 Orientación internacional

Según Nakos et al. (2018), la orientación internacional se enfoca en la orientación y el comportamiento determinado que una organización tiene con la finalidad de establecer un valor elevado para sus grupos de interés cuando exporta sus productos al mercado internacional. Además, permite que las empresas cuenten con el conocimiento de las habilidades suficientes para impulsar su sistema organizacional interno con el propósito de tener un buen desempeño exterior.

La importancia de la orientación internacional recae en sus principales componentes. El primero es la orientación del consumidor, puesto que destaca el esfuerzo de la empresa por incrementar el conocimiento sobre qué valoran sus clientes y priorizan sus intereses para brindar un excelente servicio. En cuanto a la coordinación interfuncional, se centra en el ordenamiento de todos los recursos que cuenta la organización con el propósito de organizar su estrategia y así poder asegurar una buena respuesta ante algún inconveniente. Por tal razón, la empresa debe digerir toda la información del entorno para luego convertirlo en conocimiento práctico el cual se divulgará en toda la organización. Finalmente, la orientación al competidor permite tener un buen conocimiento de sus rivales y cuáles son las debilidades que tienen. Este componente es primordial porque permite pronosticar exitosamente y hacer frente con acciones para ganar competitividad en el mercado (Nakos et al., 2018).

Además, de acuerdo con Bagheri et al. (2019), la orientación internacional cuenta facetas tanto internas como externas. Con relación a lo interno, se trata de las actividades de aprovisionamiento, las cuales son impulsadas por las estrategias y técnicas que el administrador de la organización alista al momento de entrar a un mercado internacional. Dentro de estas actividades se encuentran la compra o el desarrollo de recursos y aptitudes suficientes para operar de manera óptima. Con respecto a lo externo, se centra en la penetración de mercados internacionales, las cuales se pueden hacer de varias maneras, como por medio de la formación de alianzas estratégicas, la selección del tipo de exportación que sea óptima para la organización, así como hallar cuáles son los nuevos países a los que la empresa puede expandirse.

Por otro lado, en el caso de la orientación internacional de los diferentes actores de las empresas *born global*, ésta les proporciona la obtención de habilidades suficientes para conservar su competitividad empresarial. Esto los prepara para tomar riesgos cuando quieren internacionalizarse en otros países y mejorar su rendimiento exportador. Asimismo, la internacionalización acelerada de estas organizaciones muestra que sus empleados cuentan con un alto conocimiento sobre el mercado al que están atendiendo, por lo que sus actividades exportadoras en los países extranjeros se vuelven algo común (Escandon-Barbosa et al., 2019).

6.2.6 Alianzas estratégicas

De acuerdo con Kenton (2021), una alianza estratégica se refiere a un acuerdo entre dos empresas para llevar a cabo un proyecto mutuamente beneficioso en el que cada una mantiene su independencia. La relación entre ambas empresas se puede dar de manera formal o informal con miras al largo o corto plazo, y les permite alcanzar un crecimiento orgánico más rápidamente de lo que hubieran conseguido si actuaran cada una por separado.

En esta clase de asociaciones, los miembros comparten recursos complementarios y cuentan con responsabilidades claramente definidas para trabajar juntos con una meta común, la cual puede ser expandirse a un nuevo mercado, desarrollar una nueva línea de productos o desarrollar una ventaja que permita superar a la competencia (Kenton, 2021).

Aunque tienen la ventaja de que las empresas aliadas pueden mantenerse independientes una de la otra, llevar a cabo una alianza estratégica implica también el riesgo de que se generen conflictos en el transcurso de las operaciones debido a las diferencias en la forma de manejar el negocio, además del hecho de que es necesario que haya suficiente confianza entre ellas para compartir información valiosa (Kenton, 2021).

Con respecto a los modos de formación de una alianza estratégica existen dos: con propiedad (*Equity models*) y sin propiedad (*Non-Equity models*). La elección de uno u otro dependerá de la visión de la empresa y de diferentes criterios. Entre las características que se tienen que tomar en cuenta están, en primer lugar, las particularidades y circunstancias que se presentan en el país de destino teniendo en cuenta el riesgo contextual y tradicional. En segundo lugar, la forma en la que la junta directiva establezca el liderazgo (manera vertical u horizontal). En tercer lugar, la conexión cultural entre el país de origen y el país de destino. Por ejemplo, en un país donde la brecha cultural es más amplia, la mejor opción para sus operaciones sería una gestión descentralizada con empresas locales. Por último, las características propias de la misma industria es un factor importante, ya que ello implica un conocimiento tácito que no puede ser adquirido fácilmente (Universidad Pontificia Comillas, 2022, pág. 18-21).

De acuerdo con Aguilló (2000), los tipos de alianzas estratégicas según las áreas preferentes son:

- Alianzas comerciales: las empresas buscan constantemente tener una ventaja competitiva en las áreas comerciales y de distribución a largo plazo. Por eso, para lograrlo se enfocan en las economías de escala, la penetración del mercado y la

integración de los distintos canales de distribución de ambas empresas participantes.

- Alianzas tecnológicas: su principal objetivo es potenciar su ventaja competitiva a través de la transferencia de conocimiento o know-how, así como también compartiendo amenazas vinculadas a la investigación y el desarrollo (I+D).
- Alianzas de producción: el motivo de la alianza estratégica se centra en desarrollar ventajas competitivas en base de la creación conjunta de nuevos productos los cuales se lograrían con una integración vertical en la cadena de suministro (cliente-proveedor).
- Alianzas financieras: se forma una alianza estratégica para desarrollar una ventaja competitiva el cual conlleva a una inyección de capital.

Según Aguiló (2000), los tipos de alianzas financieras son:

- Proyectos conjuntos o *Joint-ventures*: acuerdo donde dos o más partes deciden constituir una sola entidad con el propósito de poder desarrollar un proyecto en específico. Todas las empresas que están dentro de la alianza estratégica cuentan con su propia participación accionaria, así como también comparten conocimientos, gastos y riesgos. Asimismo, es usual ver este tipo de alianzas en empresas grandes, ya que el nivel de compromiso y costos es alto.
- Participación accionaria o *Corporate Venture Capital (CVC)*: ocurre cuando la alianza implica en mayor magnitud de una contribución de recursos tecnológicos y de información para afianzar la ventaja competitiva a largo plazo. Por ello, a mayor nivel de aportación, mayor importancia se le dará al poder que tenga cada empresa, debido a que se busca evitar que la contraparte se convierta en un futuro competidor. Además, una participación accionaria garantiza a las partes cierto poder para minimizar este riesgo.

En relación con los tipos de alianzas comerciales se encuentran los siguientes:

- Acuerdos contractuales: son los acuerdos de compraventa que se forma cuando las partes no desean crear una interdependencia estratégica, por eso esta se ciñe a una actividad en específica que no implique algún impacto relevante en las otras áreas de ambas empresas. Es común que se lleve a cabo este pacto mediante un acuerdo contractual (Aguiló, 2000).

- Franquicias: es un acuerdo conjunto donde el franquiciado paga al franquiciador (fabricante o comercializador) una tarifa o regalías con la finalidad de que tenga el derecho de poder utilizar el modelo de negocio, marca e imagen de la empresa para sus actividades en el país de destino por un tiempo limitado. Mayormente este tipo de acuerdo comercial se ve en el comercio de bienes y servicios, por ejemplo, cadenas de comida rápidas. Asimismo, las características principales de este acuerdo son el permiso de uso de marca, exclusividad territorial bajo un determinado tiempo, transferencia de know-how, capacitaciones, entre otros (Ayala & Villaroel, 2018).
- Acuerdos en marketing: se trata de acuerdos relacionados a la elaboración de una marca (imagen, nombre, publicidad, otros). Usualmente realizar actividades de marketing es difícil, ya que implica grandes costos y sus resultados se obtienen al largo plazo. Sin embargo, si la alianza se forma entre pequeños productores estos gastos serían más llevaderos (Vergara & Quintero, 2011).
- Acuerdos en distribución: concede a una o varias empresas el uso provechoso de una red de comercialización local o internacional de otra bajo condiciones concretas y con pagos por comisiones (Vergara & Quintero, 2011).
- Compras conjuntas: se basa en que dos o más proveedores crean una alianza para realizar compras a proveedores frecuentes y que ambos comparten con el propósito de poder garantizar buenas condiciones de negociación en los pedidos ya sea con precios bajos, mejores condiciones de pago, entre otros. Este tipo de alianza se puede formar para cualquier tipo de empresas que suministre materia prima o producto terminado. Lo complicado es tener que asignar que aportación tendrá cada parte referente a costos, métodos de coordinación de pedidos y distribución, etc. (Vergara & Quintero, 2011).

En torno a las alianzas de producción, se presentaron los siguientes tipos:

- Licencias: se genera cuando el licitante (empresa local) obtiene una serie de pagos por regalía al otorgar al licenciataria (empresa extranjera) el derecho de fabricar, vender y usar el nombre y productos de la marca en un tiempo establecido. En este acuerdo se le brinda los derechos legales ya sean patentes, procesos o la imagen de la marca a la contraparte que tengan interés de impulsarse en dicho mercado. Asimismo, el licenciamiento es la forma más segura de lograr una

penetración en el mercado internacional, sin embargo, implica un costo grande, debido a que este no es considerado tan rentable (Ayala & Villaroel, 2018).

- Subcontratación: consiste en que una empresa (local) encarga a otra (internacional) la ejecución de algunos sus procesos de producción, sin embargo, hay empresas que tercerizan totalmente la fabricación de sus productos. Además, es común que se forme este tipo de alianzas, ya sea por los costos, capacidad de producción a corto plazo, número de recursos, especialización, etc. (Vergara & Quintero, 2011).

Respecto a los tipos de alianzas tecnológicas, se encuentran los siguientes:

- Licencias tecnológicas: es un acuerdo contractual en donde una empresa paga por una licencia a otra a través de regalos. Este conlleva la transferencia de las marcas comerciales, las patentes, know-how e información confidencial de la compañía. Esta alianza es considerada una forma accesible de ingresar a un nuevo mercado internacional, sin embargo, existe limitaciones referentes a pérdida de control sobre el recurso tecnológico. La principal razón es que al tener una gran facilidad y rapidez en la transmisión información de un lugar a otro, se genera un nivel de riesgo de robo de información alto (Işoraité, 2009).
- Investigación más Desarrollo (I+D): muchas empresas no pueden costear los altos riesgos de la investigación y el desarrollo tecnológico, por lo que a través de una alianza o asociación podrán hacer frente a este obstáculo. Es usual que este tipo de acuerdos implique que ambos socios tengan una gran relación comercial, ya que el nivel de confidencialidad y confianza debe ser amplia en estos aspectos (Vergara & Quintero, 2011).

Entrando al terreno de las empresas *born global*, Freeman et al. (2006) señalaron algunas de las limitantes que más afectan a las pequeñas empresas para alcanzar una rápida internacionalización son la falta de economías de escala, la falta de recursos financieros y de conocimiento del mercado, así como la aversión al riesgo. Dadas estas circunstancias, las empresas *born global* pueden recurrir a diversas estrategias para superar estos obstáculos, entre las que se encuentra el desarrollo de redes de contactos y de capacidades de construcción de alianzas.

Dentro del ámbito del conocimiento, se pueden diferenciar dos tipos diferentes: conocimiento explícito y tácito. Kogut y Zander (1992) definen al primero como aquel que es fácilmente transferible tanto del interior como del exterior de una organización, es relativamente sencillo de comunicar a otros, y permite a una empresa tomar conciencia de hechos e información. Por otro lado, el conocimiento tácito es obtenido mediante su propia aplicación y es casi imposible de codificar, lo que hace que su transferencia sea sumamente lenta e incierta. Dentro del contexto de los negocios internacionales, algunos ejemplos de conocimiento tácito pueden ser saber cómo manejar complejos sistemas de distribución en países extranjeros, saber cómo afrontar las intrincadas regulaciones locales de algún país, entre otros.

Para aventurarse en un mercado extranjero, una empresa, ya sea *born global* o no, requiere de ambos tipos de conocimiento para garantizar un establecimiento sólido y un desempeño sostenible. Una empresa con una orientación internacional bien definida puede obtener fácilmente por su cuenta el conocimiento explícito requerido para introducirse en un mercado internacional; pero, el conocimiento tácito, el cual es muchas veces clave para el éxito de una empresa, es más difícil de obtener y suele depender de la experiencia y el tiempo, lo cual hace a este tipo de conocimiento aún más esquivo para las empresas *born global*, las cuales podrían no tener la capacidad económica para obtener este conocimiento mediante la adquisición de otra empresa al ser en su mayoría empresas pequeñas, ni tampoco la posibilidad de construir este conocimiento por cuenta propia en el tiempo, ya que esto retrasaría su internacionalización.

No obstante, una empresa con una orientación internacional sólida puede también ser consciente de sus carencias en cuanto a recursos, entre ellos el conocimiento tácito y otros recursos físicos, lo cual puede servirle como impulso para buscar la formación de alianzas con socios estratégicos ya establecidos en el país de destino, especialmente si es que desean internacionalizarse en etapas tempranas de su desarrollo empresarial, ya que sería más conveniente para este fin que optar por adquirir este conocimiento mediante una adquisición o por experiencia propia a través del tiempo. (Nakos et al., 2018)

Tomando esto en cuenta, existe la posibilidad de que una empresa *born global* con una alta orientación hacia los mercados internacionales considere la opción de involucrarse en acuerdos conjuntos con socios más experimentados en los mercados extranjeros para realizar actividades que no podría realizar por cuenta propia, ya sea por falta de recursos económicos, o con el fin de aprovechar el conocimiento tácito de su socio.

Considerando esto, la presente investigación se centrará en las alianzas estratégicas formadas con socios en el principal mercado extranjero de las empresas *born global* del sector textil y confecciones del Perú para la realización de actividades relacionadas con fabricación, investigación y publicidad/marketing, dando mayor énfasis a qué actividades se están realizando más que en el cómo se configura la alianza entre las empresas.

Esto se define considerando que las empresas de este sector suelen ser en su mayoría pequeñas empresas que no disponen de abundantes recursos económicos, lo cual podrían compensar al involucrarse en acuerdos de fabricación con socios extranjeros, y también señalando que una falencia común entre las empresas del sector es su falta de innovación y desarrollo de marca, lo cual se puede ver potenciado con acuerdos conjuntos para actividades relacionadas a la investigación y la publicidad/marketing.

Asimismo, para este estudio se ha optado por evaluar solo las alianzas estratégicas que forman las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones en su respectivo principal mercado internacional por distintas razones. Primero, porque los encuestados suelen tener mayor conocimiento inmediato sobre sus actividades empresariales en su mercado extranjero a comparación de otros donde no cuentan con tanta participación. Segundo, porque las probabilidades que se genere una alianza estratégica en el principal mercado exportador son más altas, dado que le permitirían a la empresa obtener mejores rendimientos en el mismo. Por último, la brecha de diferencias en el desempeño internacional de las empresas encuestadas será menor si se compara a todas en base a sus resultados en sus respectivos mercados principales.

6.2.7 Desempeño internacional

El concepto de desempeño empresarial se refiere a la capacidad operativa para complacer las exigencias y preferencias de los stakeholders de la compañía, y ésta se debe medir para evaluar su habilidad de generar logros para la empresa (Zulkiffli & Perera, 2011).

Por otro lado, de acuerdo con Allianz Care (2018), la gestión del rendimiento internacional es la fase donde una organización o multinacional accede a una evaluación y optimización permanente del rendimiento personal y empresarial el cual está vinculado con sus objetivos y propósitos.

Con relación a las *born global*, se puede decir que es importante conocer cuáles son los elementos que promueven un rendimiento internacional superior, ya que son

vitales para su óptimo desarrollo en el mercado extranjero y su resistencia ante algún inconveniente. Muchos estudios acerca este tema sostienen que estas organizaciones se centran en competencias para ingresar y trabajar en los mercados extranjeros, los cuales incorporan sus aptitudes empresariales, su capacidad de obtener recursos actuales y su habilidad para ingresar a nuevos países, así como adaptando todos los elementos mencionados con el propósito de sacar ventaja de las oportunidades que se presenta (Escandon-Barbosa et al., 2019).

En este sentido, las actividades generadas por la orientación de mercado internacional proporcionan a las empresas un mayor desarrollo de sus competencias organizativas con el fin de modificar sus cargos internos los cuales dan la facultad de encarar los desafíos del entorno e incrementar el desempeño. Asimismo, se puede encontrar cuáles son las limitaciones que existen en la empresa y conocer qué recursos o redes de contacto faltan. Por tal razón, para contrarrestar esto, una orientación de mercado internacional altamente posicionada fomenta a las pymes a asociarse a alianzas para que puedan permitir los recursos que necesitan (Nakos et al., 2018).

6.3 Matriz de consistencia

Tabla 6.1

Matriz de consistencia

| Problemas | Objetivos | Hipótesis | Variables | Indicador |
|--|---|---|--|---|
| <p>Problema general ¿Cuál es la influencia de la orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos, sobre el desempeño internacional de las empresas <i>born global</i> peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros?</p> | <p>Objetivo general Analizar la influencia de la orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos, sobre el desempeño internacional de las empresas <i>born global</i> peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros en el año 2021.</p> | <p>Hipótesis general La orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos, tiene una influencia positiva sobre el desempeño internacional de las empresas <i>born global</i> peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros.</p> | <p>Variable independiente Orientación internacional</p> <p>Variable mediadora Alianzas estratégicas</p> <p>Variable dependiente Desempeño internacional</p> | <p>Orientación al consumidor Coordinación interfuncional Orientación al competidor Acuerdos de fabricación conjunta Acuerdos de investigación conjunta Acuerdos conjuntos de marketing y publicidad Crecimiento de ventas comparado con la competencia directa Participación de mercado comparada con la competencia directa Retorno de la inversión (ROI) comparado con la competencia directa Rentabilidad comparada con la competencia directa</p> |

(continúa)

(continuación)

| Problemas | Objetivos | Hipótesis | Variables | Indicador |
|---|--|--|---|--|
| <p>Problema específico 1 ¿Cuál es la influencia de la orientación internacional en la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos por parte de las empresas <i>born global</i> peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros?</p> | <p>Objetivo específico 1 Determinar la influencia de la orientación internacional en la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos por parte de las empresas <i>born global</i> peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros en el año 2021.</p> | <p>Hipótesis específica 1 La orientación internacional tiene una influencia positiva en la formación de alianzas estratégicas mediante acuerdos conjuntos de fabricación, investigación, publicidad y marketing con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos por parte de las empresas <i>born global</i> peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros.</p> | <p>Variable independiente Orientación internacional</p> <p>Variable mediadora Alianzas estratégicas</p> | <p>Orientación al consumidor Coordinación interfuncional Orientación al competidor Acuerdos de fabricación conjunta Acuerdos de investigación conjunta Acuerdos conjuntos de marketing y publicidad</p> |
| <p>Problema específico 2 ¿Cuál es la influencia de la orientación internacional sobre el desempeño internacional de las empresas <i>born global</i> peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros?</p> | <p>Objetivo específico 2 Determinar la influencia de la orientación internacional sobre el desempeño internacional de las empresas <i>born global</i> peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros en el año 2021.</p> | <p>Hipótesis específica 2 La orientación internacional tiene una influencia positiva sobre el desempeño internacional de las empresas <i>born global</i> peruanas del sector textil y confecciones en sus principales mercados extranjeros.</p> | <p>Variable independiente Orientación internacional</p> <p>Variable dependiente Desempeño internacional</p> | <p>Orientación al consumidor Coordinación interfuncional Orientación al competidor Crecimiento de ventas comparado con la competencia directa Participación de mercado comparada con la competencia directa Retorno de la inversión (ROI) comparado con la competencia directa Rentabilidad comparada con la competencia directa</p> |

6.4 Matriz de operacionalización

Tabla 6.2

Matriz de operacionalización

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicador | Ítem | Fuente del ítem | Técnica e instrumentos |
|--|--|--|-----------------------------|--|---------------------|---|
| Variable independiente Orientación internacional | Orientación y comportamiento determinados que una organización tiene con la finalidad de establecer un valor elevado para sus grupos de interés cuando exporta sus productos al mercado internacional (Nakos et al., 2018) | Actividades empresariales en el principal mercado extranjero | Orientación al cliente | En nuestro principal mercado extranjero, tenemos protocolos de servicio al cliente. | Nakos et al. (2018) | Tipo de investigación Aplicada |
| | | | | En nuestro principal mercado extranjero, nuestro desarrollo de producto o servicio está basado en buena información de mercado y del consumidor. | | Alcance de la investigación Correlacional |
| | | | Coordinación interfuncional | En nuestro principal mercado extranjero, tenemos un amplio conocimiento de cómo nuestros clientes valoran nuestros productos/servicios. | Nakos et al. (2018) | Diseño de investigación No experimental |
| | En nuestro principal mercado extranjero, todos los departamentos o funciones de nuestra empresa contribuyen a la creación de valor para el cliente. | Población 1785 empresas exportadoras peruanas del sector textil y confecciones | | | | |
| | | | | En nuestro principal mercado extranjero, tenemos enlaces formales de información establecidos entre los departamentos o funciones. | | Muestra 316 empresas exportadoras peruanas del sector textil y confecciones |
| | | | | | | Técnica Encuesta |

(continúa)

(continuación)

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicador | Ítem | Fuente del ítem | Técnica e instrumentos |
|--|--|---|--|--|---------------------|-------------------------------------|
| | | | Orientación al competidor | En nuestras actividades en nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa tiene procesos formales o informales para recolectar información continuamente de los clientes. En nuestras actividades en nuestro mercado extranjero, nuestra empresa tiene procesos formales o informales para recolectar información continuamente de las actividades de los competidores. | Nakos et al. (2018) | Instrumentos Cuestionario |
| Variable mediadora Alianzas estratégicas | Acuerdo entre dos empresas para llevar a cabo un proyecto mutuamente beneficioso en el que cada una mantiene su independencia (Kenton, 2021) | Actividades compartidas bajo alianzas estratégicas en el principal mercado extranjero | Acuerdos de fabricación conjunta Acuerdos de investigación conjunta | En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos de fabricación conjunta. En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos de investigación conjunta. | Nakos et al. (2018) | |

(continúa)

(continuación)

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicador | Ítem | Fuente del ítem | Técnica e instrumentos |
|--|---|---|--|--|---------------------|------------------------|
| | | | Acuerdos conjuntos de publicidad y marketing | En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos conjuntos de marketing y publicidad. | | |
| Variable dependiente Desempeño internacional | Capacidad operativa para complacer las necesidades y preferencias de los grupos de interés de la compañía (Zulkifli & Perera, 2011) | Percepciones de las medidas de desempeño en el principal mercado extranjero | Crecimiento de ventas comparado con la competencia directa Participación de mercado comparada con la competencia directa Retorno de la inversión (ROI) comparado con la competencia directa Rentabilidad comparada con la competencia directa | El crecimiento de ventas de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... La participación de mercado de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... El retorno de la inversión (ROI) de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... La rentabilidad de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparada con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | Nakos et al. (2018) | |

CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se plantean los tipos de investigación coherentes con los objetivos que se mencionaron anteriormente. Además, se indica a detalle cuál es la población del estudio, la técnica de muestreo y el cálculo del tamaño de muestra, las técnicas, instrumentos y proceso de recolección de datos y las técnicas de análisis de datos.

7.1 Tipo de investigación

7.1.1 Según la orientación

Para esta investigación se considera que su orientación es aplicada, debido a que, con el conocimiento obtenido referente a la influencia de la orientación internacional y las alianzas estratégicas para alcanzar un desempeño internacional superior en las empresas *born global*, se está contribuyendo con evidencia de cómo estos factores pueden ayudar a las nuevas empresas textiles en Perú a alcanzar su expansión internacional desde fases tempranas.

7.1.2 Según el alcance de la investigación

El alcance definido es el correlacional, ya que, dentro de los objetivos correspondientes, se está apuntando a conocer el grado de asociación que existe entre una variable independiente (orientación internacional) en una variable mediadora (alianzas estratégicas), y cómo a su vez se relacionan con una variable dependiente (desempeño internacional).

7.1.3 Según el diseño de la investigación

Se considera que el presente estudio cuenta con un diseño no experimental, ya que no se ha realizado una manipulación de las variables a evaluar. De igual manera, se considera que es de tipo transversal, debido a que la medición de las variables con la información de los sujetos de estudio (empresas textiles *born global* del Perú) se realizará una única

vez en un momento determinado, lo cual se considera adecuado, ya que la evaluación de la evolución de estos datos no se considera necesaria para este caso en particular.

7.1.4 Según la direccionalidad de la investigación

Esta investigación se define como prospectivo, dado que la información a obtener referente a las variables de investigación (orientación internacional y alianzas estratégicas) deberá ser obtenida directamente de los sujetos de estudio en el presente, y no se cuenta con información previamente elaborada por terceros que explique el fenómeno (el desempeño de las empresas textiles *born global* en el Perú) en la actualidad.

7.1.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos

Considerando que el estudio posee una direccionalidad prospectiva, afirmamos que la fuente de recolección de datos a utilizar será prolectiva. Esto se debe a que no se cuenta con información de fuentes secundarias acerca de factores que impulsan el desempeño internacional de las empresas *born global* en Perú, por lo que se opta por la alternativa obtener información de fuentes primarias de acuerdo con los criterios determinados, de modo que se satisfagan los objetivos del estudio.

7.2 Población, muestra y muestreo

7.2.1 Población

Este estudio tendrá como población a las empresas peruanas del sector textil y confecciones. Como se mencionó anteriormente, se ha seleccionado este sector por contribuir significativamente a las exportaciones de sus respectivos países, además de estar compuestos en gran medida por empresas consideradas como MIPYMES, lo cual abre la posibilidad de la existencia de empresas *born global*. Según ADEX (2019), un total de 1785 empresas del sector textil y confecciones en el Perú tuvieron actividades exportadoras dentro del periodo de enero a octubre del 2019.

7.2.2 Muestra

Para obtener información sobre la muestra, se está utilizando el dato conseguido previamente sobre la población a investigar. Teniendo en cuenta las características del presente estudio, se requiere cumplir con dos criterios para que las empresas exportadoras del sector textil y confecciones sean consideradas como *born global*. El primer requisito que deben cumplir es que hayan comenzado a exportar dentro de los 3 primeros años luego de su creación, mientras que el segundo es que al menos el 25% de sus ventas totales sean destinadas al extranjero.

Dados estos criterios, se considera pertinente recurrir a la técnica de muestreo no probabilístico de tipo intencional, ya que brinda la posibilidad de escoger la muestra según los casos más representativos de la población que vayan acorde a las necesidades del estudio, es decir, que cuenten con estas dos características que tienen las empresas *born global*. (Otzen & Manterola, 2017).

7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

7.3.1 Técnicas

Teniendo en cuenta que el estudio tendrá un enfoque cuantitativo, la técnica para recolectar los datos que más se acomoda a las necesidades del caso es la encuesta. En primer lugar, permite realizar un procedimiento estandarizado, el cual presenta la misma batería de preguntas para cada encuestado. En segundo lugar, se obtiene información de manera más rápida, ya que no requiere mucho tiempo de aplicación en comparación a otras técnicas. En tercer lugar, se puede cuantificar las diferentes perspectivas de los encuestados con la finalidad de conocer cuáles son sus opiniones, actitudes o costumbres al tocar determinado tema.

Con relación al tipo de encuesta, lo más apropiado es elaborar encuestas online, ya que brinda una mayor simplicidad para ingresar a la encuesta gracias al Internet, y se pueden contestar a cualquier hora del día. Asimismo, evaluando las otras opciones, por la misma coyuntura del COVID-19, permite superar las limitaciones de recolectar información de manera personal. Además, muchos de los encuestados pueden contar con poco tiempo para poder contestar las preguntas de manera telefónica, por lo que esta técnica es descartada. Por último, permite también el ahorro de gastos de transporte.

7.3.2 Instrumentos

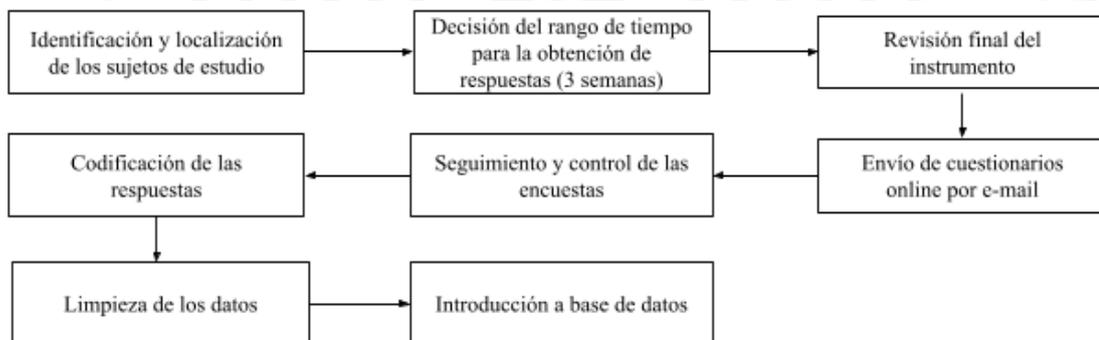
El instrumento que se empleará para este estudio será el cuestionario porque brinda una serie de preguntas que medirán las variables a investigar. Con respecto a la modalidad, tomando en cuenta la limitación de encuestas personales por la coyuntura actual del COVID-19 así como del tiempo que cuentan los encuestados se ha optado por utilizar un cuestionario online de QuestionPro.

La estructura del cuestionario consiste en 5 preguntas demográficas y 15 ítems en escala Likert de 7 puntos. Se prefiere el uso de esta escala porque permite conocer las diferentes reacciones o percepciones que tienen los encuestados en torno a una determinada afirmación, donde ellos van a elegir entre uno de los puntos de la escala.

7.3.3 Proceso de recolección de datos

Figura 7.1

Flujograma del proceso de recolección de datos

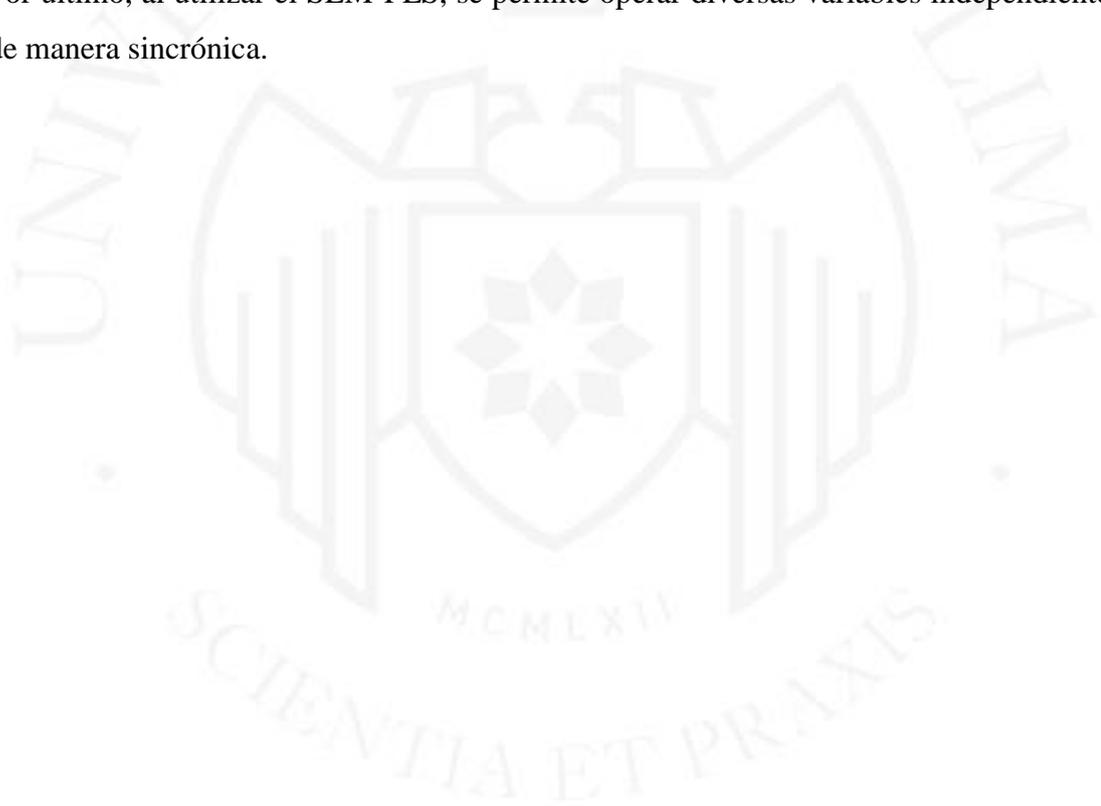


7.3.4 Técnicas de análisis de datos

Dado que este estudio es de alcance correlacional, la técnica a utilizar para el análisis de datos será el modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales, más conocido como la técnica PLS-SEM. Esto se debe a que se trata del método más adecuado para modelar y estimar relaciones de causa-efecto entre variables en un modelo estructural complejo y multivariado (Hair et al., 2019).

De acuerdo con Ribau et al. (2017), la técnica PLS-SEM es sólida con los modelos que comprenden diferentes variables latentes y mediadoras, así como diversos grupos comparativos. Asimismo, se utiliza cuando el estudio se encuentra en una etapa primaria de desarrollo teórico. Por último, este se puede aplicar cuando las variables tienen la posibilidad de ser medidas por menos de 4 ítems.

Por otro lado, Alvarez et al. (2021) sugiere utilizar el SEM-PLS cuando el propósito de la investigación es pronosticar las variables objetivas claves o determinar los principales constructos conductores. Su aplicación se desarrolla cuando las muestras no presentan una distribución normal o cuando necesitan un análisis no paramétrico. Asimismo, esta técnica brinda valores R² y señala la relevancia de las conexiones entre las variables con la finalidad de demostrar la efectividad del desempeño de este modelo. Por último, al utilizar el SEM-PLS, se permite operar diversas variables independientes de manera sincrónica.



CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS

8.1 Presentación de resultados

8.1.1 Fiabilidad

La medición del grado de fiabilidad de las escalas se realizó a través de un análisis de consistencia interna, usando el coeficiente de Alpha de Cronbach. Las escalas de las variables de la investigación mostraron valores mayores a 0.7, por lo que se considera que son fiables (ver Tabla 8.1).

Tabla 8.1

Medición de la fiabilidad de las variables con el coeficiente de Alpha de Cronbach

| | Alpha de Cronbach |
|---------------------------|-------------------|
| Alianzas estratégicas | 0.929 |
| Desempeño internacional | 0.934 |
| Orientación internacional | 0.876 |

Nota. Resultados obtenidos mediante el uso del software SmartPLS.

8.1.2 Análisis con SEM-PLS para validación

El proceso de validación del instrumento con el uso de la técnica SEM-PLS incluye un análisis de fiabilidad de cada ítem, de la consistencia interna de las dimensiones usando fiabilidad compuesta, análisis de la varianza extraída promedio, y de validez discriminante. Los resultados mostrados en la Tabla 8.2 fueron producto del cálculo realizado a partir de los datos recolectados de una muestra de 31 empresas *born global* del sector textil y confecciones. Como regla general, se espera que los valores de las varianzas medias extraídas sean mayores a 0.5

Cabe resaltar que en la recolección de datos se llegó a alcanzar a 57 empresas, pero solo las 31 anteriormente mencionadas cumplieron con el requisito principal para ser consideradas como *born global*, el cual fue haber empezado su actividad exportadora en un periodo máximo de 3 años después desde su inicio de operaciones.

Tabla 8.2*Resultados del análisis de datos con la técnica SEM-PLS*

| Escala-Ítem | Peso factorial | Fiabilidad compuesta | Varianza media extraída |
|---|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Orientación internacional | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos protocolos de servicio al cliente. | 0.935 | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestro desarrollo de producto o servicio está basado en buena información de mercado y del consumidor. | 0.862 | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos un amplio conocimiento de cómo nuestros clientes valoran nuestros productos/servicios. | 0.692 | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, todos los departamentos o funciones de nuestra empresa contribuyen a la creación de valor para el cliente. | 0.752 | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos enlaces formales de información establecidos entre los departamentos o funciones. | 0.736 | 0.902 | 0.545 |
| En nuestro principal mercado extranjero, contamos con redes de contacto informales que garantizan que los tomadores de decisiones tengan la información que necesitan. | 0.457 | | |
| En nuestras actividades en nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa tiene procesos formales o informales para recolectar información continuamente de los clientes. | 0.552 | | |
| En nuestras actividades en nuestro mercado extranjero, nuestra empresa tiene procesos formales o informales para recolectar información continuamente de las actividades de los competidores. | 0.801 | | |
| Alianzas estratégicas | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos de fabricación conjunta. | 0.922 | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos de investigación conjunta. | 0.968 | 0.955 | 0.876 |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes, firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos conjuntos de marketing y publicidad. | 0.917 | | |
| Desempeño internacional | | | |
| El crecimiento de ventas de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | 0.923 | | |
| La participación de mercado de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | 0.943 | 0.953 | 0.835 |
| El retorno de la inversión (ROI) de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | 0.911 | | |
| La rentabilidad de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparada con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | 0.877 | | |

Nota. Resultados obtenidos mediante el uso del software SmartPLS.

La varianza extraída de las variables “orientación internacional”, “alianzas estratégicas” (variable mediadora) y “desempeño internacional” (variable dependiente) muestran valores de 0.545, 0.876 y 0.835 respectivamente. En el caso de la variable “orientación internacional”, esto es una señal de que las varianzas de esta variable se explican en un 54.5% por los ítems que la componen, dejando un margen de 45.5% de error. Respecto a la variable de “alianzas estratégicas”, esto indica que la predisposición a la formación de alianzas estratégicas en empresarios peruanos exportadores del sector textil y confecciones se explica en un 87.6% por los tres ítems que forman parte del estudio, dejando un margen de 12.4% de error. En el caso del desempeño internacional, un 83.5% de las varianzas se explican por los cuatro ítems correspondientes, dejando un margen de 16.5% de error.

8.1.3 Validez discriminante usando SEM-PLS

De acuerdo con Campbell & Fiske (1959), las variables a analizar (X y Y) son diferentes indicadores de constructos. Esto abre la posibilidad de que haya una validez discriminante siempre que todas las correlaciones de los indicadores sean relevantes y la varianza extraída media sea mayor al total de todas las correlaciones entre los indicadores tanto para la variable X como la Y (varianza compartida entre los constructos). En síntesis, la validez discriminante evalúa el grado en que los constructos son distintos entre sí (como citó Martínez-García & Martínez-Caro, 2008).

En el presente trabajo, se puede observar que las varianzas extraídas son mayores que las correlaciones de las variables. Entonces, se puede decir que sí existe una validez discriminante, y esto significa que las variables son diferentes entre sí y se está evitando la multicolinealidad (ver Tabla 8.3).

Tabla 8.3

Medición de la validez discriminante de las variables

| Escala | Alianzas estratégicas | Desempeño internacional | Orientación internacional |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|
| Alianzas estratégicas | 0.936 | | |
| Desempeño internacional | 0.534 | 0.914 | |
| Orientación internacional | 0.586 | 0.473 | 0.738 |

Nota. Resultados obtenidos mediante el uso del software SmartPLS.

8.1.4 Bootstrapping

El bootstrapping consiste en la creación de submuestras obtenidas a través de la extracción de muestras aleatorias los cuales fueron tomadas del grupo de datos inicial. Es importante mencionar que, para lograr un respaldo en la consistencia de los resultados, se debe usar una gran cantidad de submuestras (SmartPLS, s.f.). En este estudio, se utilizó un total de 5000 submuestras para la elaboración de resultados. En cuanto a la medición de la significancia en la correlación de las variables, obtener como resultado un valor inferior a 0.01 ($p < 0.01$) es indicador de que hay un alto nivel de esta.

Considerando esta regla, se observa en la Tabla 8.4 que existe una correlación significativa entre la orientación internacional de las empresas exportadoras peruanas del sector textil y confecciones y su predisposición a formar alianzas estratégicas al haber un valor de p de 0. No obstante, no se observa la misma significancia en la correlación entre la formación de alianzas estratégicas y el desempeño internacional, ni entre la orientación y el desempeño internacionales.

Tabla 8.4

Resultados del análisis con bootstrapping

| Escalas | Muestra original | Media muestral | Desviación estándar | t-Statistic | p |
|--|------------------|----------------|---------------------|-------------|-------|
| Alianzas estratégicas → (Desempeño internacional) | 0.392 | 0.364 | 0.211 | 1.859 | 0.063 |
| Orientación internacional → (Alianzas estratégicas) | 0.586 | 0.618 | 0.095 | 6.141 | 0.000 |
| Orientación internacional → (Desempeño internacional) | 0.244 | 0.288 | 0.171 | 1.429 | 0.153 |

Nota. Resultados obtenidos mediante el uso del software SmartPLS.

Adicionalmente, con tal de medir la exactitud del modelo y la relevancia predictiva del mismo, se evaluaron los resultados de los indicadores R^2 de cada variable dependiente y la prueba de Stone-Geisser (Q^2) respectivamente. El indicador R^2 hace referencia a las vinculaciones que se dan entre las variables dependientes e independientes, y se espera que tengan un valor superior a 0.1. Analizando los resultados de este parámetro, se observa en la Tabla 8.5 que la variable de alianzas estratégicas es

explicada en un 34.3% por la variable de orientación internacional, mientras que la variable de desempeño internacional es explicada por la variable independiente en un 32.4%.

Por otro lado, el parámetro Q^2 es usado como un índice para la medición de la relevancia predictiva, siendo un valor mayor a 0 un indicador de que el modelo cuenta con dicha característica. En el presente caso, se aprecia que los resultados obtenidos tienen valores positivos, lo cual demuestra que el modelo cuenta con relevancia predictiva.

Tabla 8.5

Resultados de parámetros R^2 , R^2 ajustado y Q^2

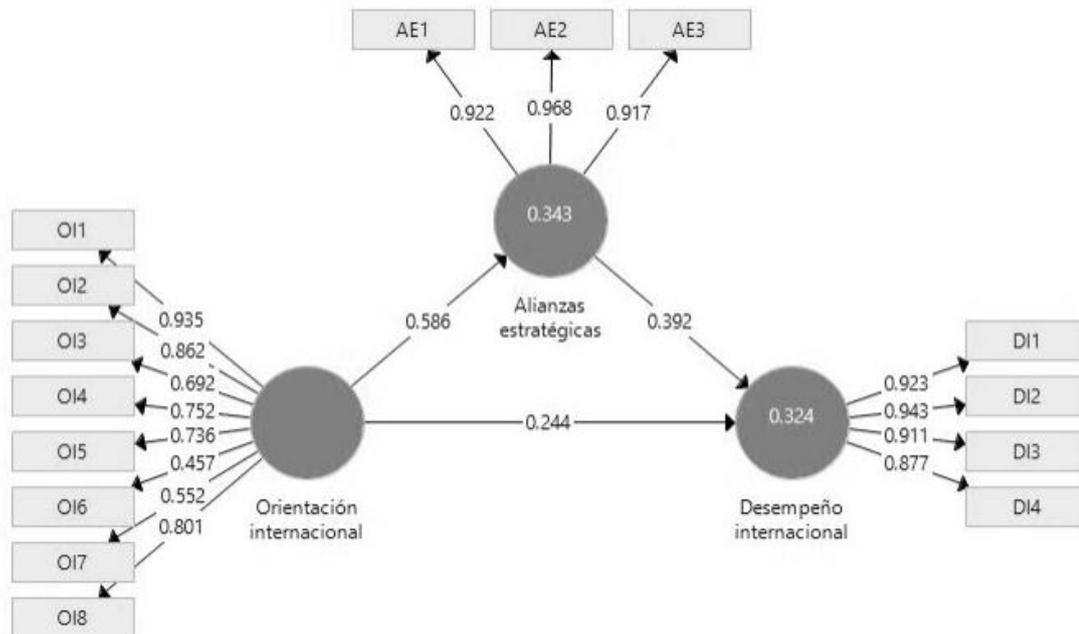
| | R^2 | R^2 ajustado | Q^2 |
|-------------------------|-------|----------------|-------|
| Alianzas estratégicas | 0.343 | 0.320 | 0.283 |
| Desempeño internacional | 0.324 | 0.276 | 0.246 |

Nota. Resultados obtenidos mediante el uso del software SmartPLS.

Finalmente, con respecto al modelo de la investigación probado (Figura 8.1), se observa que la correlación entre la orientación internacional y la predisposición a la formación de alianzas estratégicas por parte de las *born global* peruanas del sector textil y confecciones tiene un valor de 0.586 el cual significa que hay una asociación positiva, y con el valor de p de 0 mostrado anteriormente, se demuestra que esta correlación es significativa.

Figura 8.1

Modelo estructural de la investigación probado



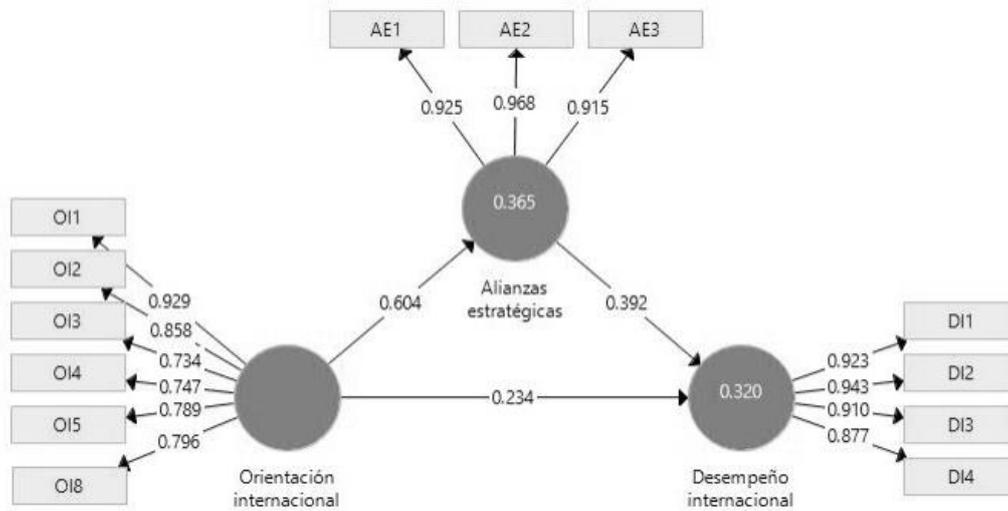
Nota. Valores obtenidos en el software SmartPLS con todos los ítems de la investigación.

No obstante, se observa que la correlación entre las alianzas estratégicas (variable mediadora) y la orientación internacional (variable independiente) con el desempeño internacional (variable dependiente) aunque también es positiva en cada caso, no es tan fuerte como en la correlación entre la variable independiente con la mediadora. La correlación entre alianzas estratégicas y desempeño internacional alcanzó un valor de 0.392, mientras que la correlación entre orientación y desempeño internacionales llegó tan solo a 0.244.

A su vez, para el análisis de la consistencia de los indicadores de las variables, se toma como regla general que cuenten con cargas factoriales superiores a 0.7, o a 0.5 en caso se trate de un estudio exploratorio. En el modelo se observa que todos los indicadores son consistentes ya que superan este último valor. Sin embargo, con tal de observar las posibles diferencias que se obtendrían al utilizar únicamente a aquellos ítems cuya carga factorial supere el valor de 0.7, presentaremos a continuación los resultados obtenidos tras eliminar los ítems OI6 y OI7 (ver Figura 8.2).

Figura 8.2

Modelo estructural de la investigación corregido



Nota. Valores obtenidos con el software SmartPLS al eliminar los ítems OI6 y OI7.

Respecto a la fiabilidad de las variables, se empleó nuevamente el coeficiente de Alpha de Cronbach en la Tabla 8.6, donde se demuestra que las variables al ser mayores a 0.7 siguen siendo consideradas como fiables.

Tabla 8.6

Nueva medición de la fiabilidad de las variables con el coeficiente de Alpha de Cronbach

| | Alpha de Cronbach |
|----------------------------------|--------------------------|
| Alianzas estratégicas | 0.929 |
| Desempeño internacional | 0.934 |
| Orientación internacional | 0.897 |

Nota. Valores obtenidos con el software SmartPLS al eliminar los ítems OI6 y OI7.

En torno a los nuevos resultados del análisis de datos, se observa que la varianza media extraída sigue siendo la misma que los obtenidos previamente, a excepción de la variable “orientación internacional”, ya que este tiene un valor de 0.658 mostrando que las varianzas de esta variable se manifiestan en un 65.8% por los seis ítems que la componen (ver Tabla 8.7).

Tabla 8.7*Nuevos resultados del análisis de datos con la técnica SEM-PLS*

| Escala-Ítem | Peso factorial | Fiabilidad compuesta | Varianza media extraída |
|--|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Orientación internacional | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos protocolos de servicio al cliente. | 0.929 | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestro desarrollo de producto o servicio está basado en buena información de mercado y del consumidor. | 0.858 | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos un amplio conocimiento de cómo nuestros clientes valoran nuestros productos/servicios. | 0.734 | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, todos los departamentos o funciones de nuestra empresa contribuyen a la creación de valor para el cliente. | 0.747 | 0.920 | 0.658 |
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos enlaces formales de información establecidos entre los departamentos o funciones. | 0.789 | | |
| En nuestras actividades en nuestro mercado extranjero, nuestra empresa tiene procesos formales o informales para recolectar información continuamente de las actividades de los competidores. | 0.796 | | |
| Alianzas estratégicas | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos de fabricación conjunta. | 0.925 | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos de investigación conjunta. | 0.968 | 0.955 | 0.876 |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos conjuntos de marketing y publicidad. | 0.915 | | |
| Desempeño internacional | | | |
| El crecimiento de ventas de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | 0.923 | | |
| La participación de mercado de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | 0.943 | 0.953 | 0.835 |
| El retorno de la inversión (ROI) de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | 0.910 | | |
| La rentabilidad de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparada con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | 0.877 | | |

Nota. Valores obtenidos con el software SmartPLS al eliminar los ítems OI6 y OI7.

En referencia a la validez discriminante, se aprecia que las variables continúan siendo distintas entre sí y no generan algún caso de multicolinealidad, ya que las raíces

cuadradas de las varianzas promedio (diagonal de la Tabla 8.8) sobrepasan a las otras correlaciones interiores.

Tabla 8.8

Nueva medición de la validez discriminante de las variables

| Escala | Alianzas estratégicas | Desempeño internacional | Orientación internacional |
|----------------------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Alianzas estratégicas | 0.936 | | |
| Desempeño internacional | 0.534 | 0.914 | |
| Orientación internacional | 0.604 | 0.471 | 0.811 |

Nota. Valores obtenidos con el software SmartPLS al eliminar los ítems OI6 y OI7.

Entrando al análisis con bootstrapping con la Tabla 8.9, los nuevos resultados muestran que hay una asociación positiva entre las variables siendo “orientación internacional” y “alianzas estratégicas”, siendo esta la más relevante y alta en comparación a las otras dos restantes, debido a que el p tiene un valor menor 0.01.

Tabla 8.9

Nuevos resultados del análisis con bootstrapping

| Escalas | Muestra original | Media muestral | Desviación estándar | t-Statistic | p |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------|----------|
| Alianzas estratégicas → (Desempeño internacional) | 0.392 | 0.378 | 0.210 | 1.868 | 0.062 |
| Orientación internacional → (Alianzas estratégicas) | 0.604 | 0.621 | 0.095 | 6.356 | 0.000 |
| Orientación internacional → (Desempeño internacional) | 0.234 | 0.265 | 0.177 | 1.325 | 0.185 |

Nota. Valores obtenidos con el software SmartPLS al eliminar los ítems OI6 y OI7.

Finalmente, los valores encontrados en R^2 y R^2 ajustado demuestran que los resultados del modelo son precisos al tener un valor superior a 0.1. En cuanto al Q^2 , se observa que el modelo sigue contando con relevancia predictiva, debido a que sus resultados son positivos (ver Tabla 8.10).

Tabla 8.10*Nuevos resultados de parámetros R^2 , R^2 ajustado y Q^2*

| | R^2 | R^2 ajustado | Q^2 |
|-------------------------|-------|----------------|-------|
| Alianzas estratégicas | 0.365 | 0.343 | 0.303 |
| Desempeño internacional | 0.320 | 0.271 | 0.242 |

Nota. Valores obtenidos con el software SmartPLS al eliminar los ítems OI6 y OI7.

8.2 Análisis de resultados

En este subcapítulo se detallará el análisis de los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos del presente estudio y su procesamiento mediante la técnica SEM-PLS y la comprobación de la consistencia de los resultados por medio del bootstrapping. A continuación, en la Tabla 8.11, se observan las hipótesis planteadas y sus criterios de aceptación o rechazo.

Tabla 8.11*Contrastación de las hipótesis de la investigación*

| Hipótesis | Aceptación | T-value | Coefficiente de trayectoria | P-values |
|---|------------------------|---------|-----------------------------|----------|
| La orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas, tiene una influencia positiva sobre el desempeño internacional de las empresas <i>born global</i> del sector textil y confecciones en el Perú. | Aceptada parcialmente. | 1.868 | 0.392 | 0.062 |
| La orientación internacional tiene una influencia positiva en la formación de alianzas estratégicas por parte de las empresas <i>born global</i> del sector textil y confecciones en el Perú. | Aceptada. | 6.356 | 0.604 | 0.000 |
| La orientación internacional tiene una influencia positiva sobre el desempeño internacional de las empresas <i>born global</i> del sector textil y confecciones en el Perú. | Aceptada parcialmente. | 1.325 | 0.234 | 0.185 |

Nota. Resultados obtenidos mediante la técnica de bootstrapping en SmartPLS.

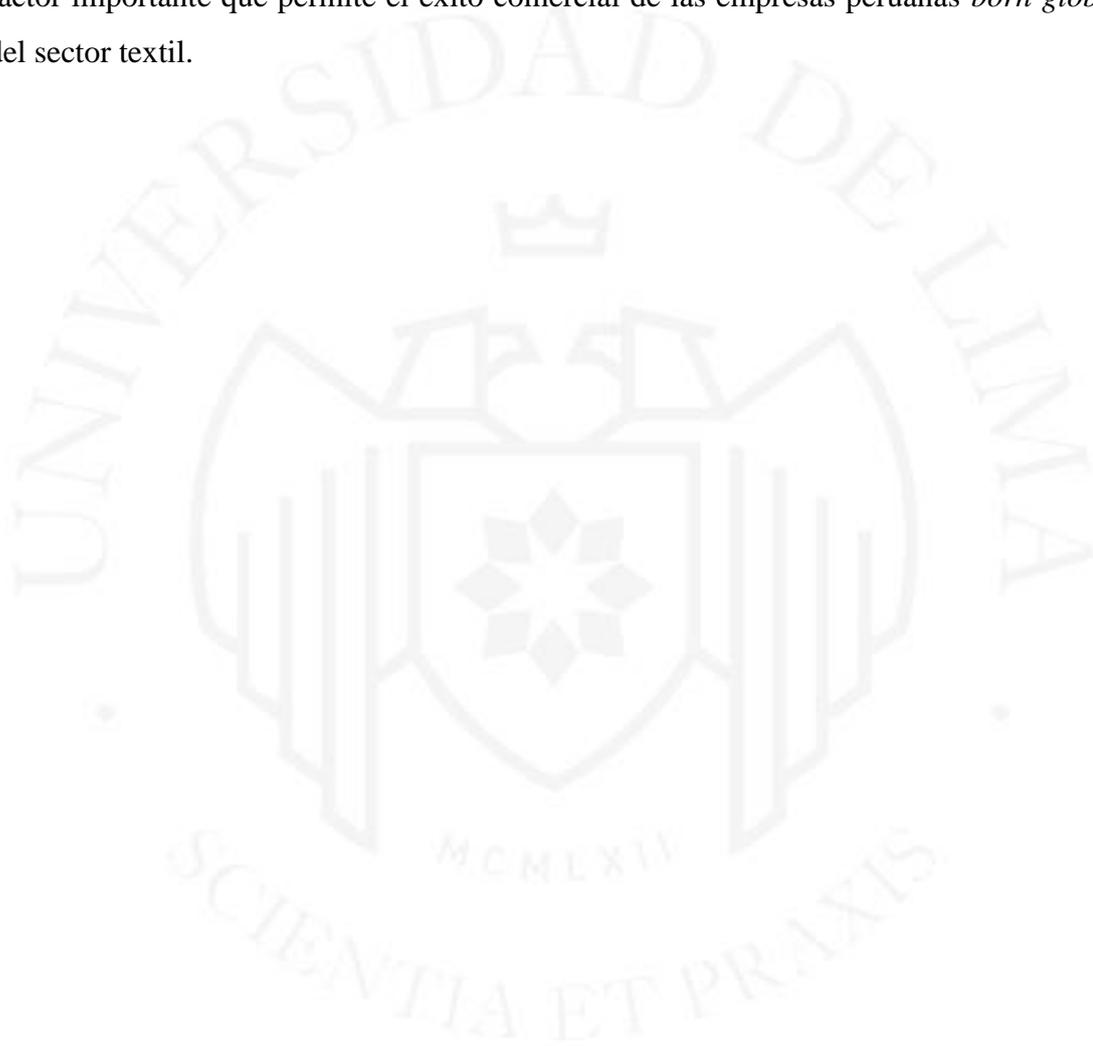
La evaluación del cumplimiento de las hipótesis planteadas se realizó mediante la interpretación de los valores T y P y los coeficientes de trayectoria, siendo los criterios de aceptación de una hipótesis que su *T-value* sea mayor a 1.96, que su *P-value* sea menor a 0.05, y que tengan un coeficiente de trayectoria positivo.

Como se ve en la Tabla 8.11, la primera de las hipótesis fue aceptada parcialmente, dado que los resultados validan que la orientación internacional por medio de las alianzas estratégicas influye positivamente en el desempeño internacional de las empresas *born global* peruanas del sector textil, aunque este efecto no es particularmente significativo. Esto indicaría que las alianzas estratégicas que los sujetos de estudio formaron con diversos actores en sus principales mercados extranjeros han contribuido en su desempeño económico en estos países, aunque este factor parece no ser un determinante muy relevante para que estos resultados se hayan alcanzado.

La segunda de las hipótesis se aceptó en su totalidad, lo cual significa que la manera en que las empresas *born global* se organizan y configuran sus procesos para operar en los mercados internacionales tiene una influencia positiva y significativa en su predisposición a formar alianzas con diversos socios estratégicos en sus principales mercados extranjeros. Esto se condice con la investigación de Nakos et al. (2018), en la cual se obtuvo como resultado que había una correlación significativa ($p\text{-value} < 0.05$) entre la orientación internacional y la formación de alianzas estratégicas por parte de pequeñas y medianas empresas exportadoras.

En cuanto a la tercera hipótesis, ésta se ha aceptado parcialmente, ya que la correlación entre las variables orientación y desempeño internacional fue positiva. No obstante, pese a este resultado, los datos obtenidos sustentan que no es estadísticamente significativa. Entonces, se interpreta que la orientación internacional cuenta con una influencia positiva sobre el desempeño internacional para las empresas del sector textil y confecciones en el Perú, es decir que, contar con una adecuada organización y configuración interna para operar en los mercados internacionales le permitirá a una empresa *born global* alcanzar resultados económicos positivos en el país extranjero donde esté operando. Sin embargo, no está garantizado que contar con esta orientación sea un factor considerablemente determinante para que la empresa alcance un desempeño superior.

Por otro lado, las comparaciones de estos resultados con los hallazgos de estudios pasados obtenidos en el primer capítulo del presente estudio son poco factibles de realizar, debido a que, aunque varios de ellos han estudiado al fenómeno de las empresas *born global* en países e industrias con condiciones diferentes a las del Perú. No obstante, vale la pena resaltar que, con estos resultados se puede proveer una base cuantitativa que concuerda las observaciones registradas en el estudio de Díaz & Torres (2018) en lo referente a que el aprovechamiento de la relación con socios comerciales representa un factor importante que permite el éxito comercial de las empresas peruanas *born global* del sector textil.



CONCLUSIONES

Objetivo general: Analizar la influencia de la orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas, sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* del sector textil y confecciones en el Perú.

A partir de los resultados hallados en la recolección de datos, se concluye que la orientación internacional mediante la formación de alianzas estratégicas tiene una influencia positiva en el desempeño internacional de las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones.

Dado que las compañías *born global* empiezan su actividad exportadora en un plazo máximo de 3 años luego de su fundación, cuentan con poca experiencia y recursos financieros, humanos o físicos en el mercado internacional, por lo que resulta útil asociarse con otros actores del país de destino para que puedan dispersar sus limitaciones. Al contar con un socio estratégico, se tendría un mayor conocimiento del mercado en todo sentido tanto en el comportamiento del consumidor hasta los canales de comercialización preferidos para ellos.

Además, con estos resultados, se refuerzan las evidencias empíricas de la existencia de empresas *born global* en industrias más tradicionales, como el sector textil. Generalmente se suele asumir que esta clase de empresas dependen de su alto nivel de avance tecnológico e innovación como un factor diferencial para alcanzar una internacionalización temprana, asunción por la cual también muchos estudios al respecto se han focalizado en países desarrollados, donde los sectores tecnológicos tienen mayor desarrollo.

No obstante, con esta investigación se sugiere que, mediante un adecuado reconocimiento de sus limitaciones mediante la orientación internacional y el uso de alianzas estratégicas para cerrar estas brechas de acceso a recursos pueden actuar también como factores que permiten a empresas dedicadas a actividades económicas más tradicionales puedan también insertarse y desempeñarse adecuadamente en los mercados internacionales desde muy temprana edad.

Objetivo específico 1: Determinar la influencia de la orientación internacional en la formación de alianzas estratégicas de las empresas *born global* del sector textil y confecciones en el Perú.

Con respecto a este problema específico, se determinó con el análisis de resultados que la orientación internacional tiene una influencia positiva en la formación de alianzas estratégicas en las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones. Además, la relación entre estas variables resultó ser significativa (p value = 0).

Esto implica que el contar con una adecuada orientación hacia los mercados internacionales no solo permite a las empresas *born global* tener la capacidad de captar información útil de sus clientes y sus competidores en los mercados extranjeros en los que operan y utilizarla a su favor, sino también otorga cierta consciencia sobre sus limitaciones en cuanto a recursos para alcanzar el desempeño que desean. De este modo, las empresas *born global* buscarán aliarse con socios estratégicos de diversa índole que las ayuden a llevar a cabo actividades de fabricación, investigación y desarrollo, y marketing y publicidad de manera conjunta para así complementar su falta de recursos en estas áreas.

Objetivo específico 2: Determinar la influencia de la orientación internacional sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* del sector textil y confecciones en el Perú.

En relación con la influencia que la orientación internacional ejerce sobre el desempeño internacional en las empresas *born global* peruanas del sector textil y confecciones los resultados señalan que esta es positiva, aunque el efecto no es tan intenso como cuando se cuenta con la formación de alianzas estratégicas como variable mediadora entre ambas.

En este sentido, la orientación internacional permite a estas compañías conocer más al entorno al que entran a nivel de macro para que a partir de ello generen estrategias para poder adaptar sus productos y sus operaciones en el mercado extranjero. Esto tendrá un impacto positivo en su desempeño en dicho territorio en términos de ventas, participación de mercado, retorno de la inversión y rentabilidad. Sin embargo, para poder alcanzar un desempeño aún mayor a comparación de sus competidores, recurrir a las alianzas estratégicas con diferentes actores en el mercado extranjero puede otorgar un refuerzo aún mayor para lograrlo.

RECOMENDACIONES

- Para la comunidad académica de negocios internacionales, se recomienda que se realicen futuras investigaciones que analicen a mayor profundidad cómo las alianzas estratégicas pueden influir en el desempeño internacional. Esta investigación dio ciertas evidencias en qué clase de alianzas estratégicas pueden establecer las empresas *born global* para alcanzar mejor sus objetivos en los mercados internacionales a los que ingresan, pero aún queda la posibilidad de examinar, por ejemplo, el nivel de compromiso que tienen los actores dentro de la alianza, o los recursos que son más requeridos o buscados por las empresas *born global* en sus socios para cubrir sus necesidades y cerrar sus brechas de recursos.

Se sugiere de igual manera proponer variables diferentes que medien la relación entre la orientación y el desempeño internacionales, de modo que probablemente se pueda hallar una correlación más significativa entre las variables. Asimismo, se sugiere replicar la aplicación del modelo utilizado en la investigación en otra clase de industrias, tanto dentro del Perú como en otras partes de Latinoamérica, con tal de incrementar la cantidad de evidencias empíricas sobre la existencia de empresas *born global* en la región.

Dentro de esta sugerencia, se propone también incluir la zona de procedencia de las empresas como variable de control, tanto en estudios efectuados en diferentes países como dentro de un mismo territorio nacional, de manera que se pueda evaluar diferencias relacionadas a la influencia cultural de los sujetos de estudio en su orientación hacia los mercados internacionales.

Finalmente, en términos generales, se sugiere que, al llevar a cabo investigaciones futuras enfocadas en empresas, se cuente con apoyo cercano de instituciones públicas o privadas que faciliten el contacto con los sujetos de estudio, de modo que se eviten dificultades durante la fase de recolección de datos.

- Para las nuevas empresas del sector textil y confecciones que tengan intención de iniciarse en la exportación desde muy temprana edad, pudiendo convertirse en empresas *born global*, recomendamos que incrementen sus esfuerzos en actividades

enfocadas a fortalecer su orientación internacional, lo cual implica que cuenten con un mejor manejo de información relacionada a sus actividades en los mercados extranjeros hacia los que se internacionalicen.

A su vez, con un adecuado desarrollo de la orientación internacional podrán tener mayor consciencia de sus limitaciones en cuanto a recursos relacionados al conocimiento. Esta brecha se puede cerrar mediante las alianzas estratégicas con diversos actores en mercados extranjeros, de modo que así puedan desempeñarse aún mejor que si dependieran únicamente de su orientación internacional.

- Finalmente, para las instituciones gubernamentales que apoyan a las empresas exportadoras, como Promperú, se les recomienda realizar campañas de concientización para las empresas con tal de incentivarlas a implementar actividades relacionadas al desarrollo de la orientación internacional, con tal de que tengan un mejor manejo de la información proveniente de los mercados extranjeros hacia los que se dirigen, teniendo esto un impacto positivo en su desempeño.

Asimismo, se sugiere realizar más eventos donde se propicie la asociación entre empresas exportadoras locales con potenciales socios estratégicos en mercados extranjeros, como ferias comerciales y ruedas de negocios, de modo que se puedan gestar nuevas alianzas estratégicas que permitan a las empresas *born global* lograr un desempeño internacional satisfactorio en mercados extranjeros.

REFERENCIAS

- Aguilar, A. (29 de enero de 2021). Rubro textil en coma, pierde 70,000 empleos e imparabile la ilegalidad. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Rubro-textil-en-coma-pierde-70000-empleos-e-imparabile-la-ilegalidad-20210129-0012.html>
- Aguilló, F. (2000). *Las Alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global*. Economía Industrial. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/05.FERNANDO%20AGULLO.pdf>
- Alvarez-Risco, A., Mlodzianowska, S., García-Ibarra, V., Rosen, M. A., & Del-Aguila-Arcentales, S. (2021). Factors Affecting Green Entrepreneurship Intentions in Business University Students in COVID-19 Pandemic Times: Case of Ecuador. *Sustainability*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13116447>
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, *born globals* and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3). <https://doi.org/10.1108/14626001111155745>
- Aparicio, S., Audretsch, D., & Urbano, D. (2021). Why is export-oriented entrepreneurship more prevalent in some countries than others? Contextual antecedents and economic consequences. *Journal of World Business*, 56(3). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101177>
- Asociación de Exportadores (2020). *Estudio de internacionalización del sector textil y confecciones peruano*. <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-de-internacionalizaci%C3%B3n-del-sector-textil-y-confecciones-ADEX-CAF-2020.pdf>
- Asociación de Exportadores (2021). *Reporte de exportaciones, diciembre 2021*. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/02/CIEN_REX_Diciembre_2021.pdf
- Asociación Peruana de Técnicos Textiles. (25 de marzo de 2019). “*Necesitamos una política de Estado que sea inflexible con la competencia desleal*”. <https://apttperu.com/necesitamos-una-politica-de-estado-que-sea-inflexible-con-la-competencia-desleal/>
- Ayala, P. & Villaroel, G. (2018). *Guía de modalidades de internacionalización de negocios*. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6571/Ayala_Villaroel_guia_internacionalizacion_negocios.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Nikolopoulos, K. (2019). Internationalization Orientation in SMEs: The Mediating Role of Technological Innovation. *Journal of International Management*, 25(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.08.002>

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Blesa, A., & Ripollés, M. (2021). Critical capabilities for widening international new ventures' geographical scope. *European Management Journal*, 39(2). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.003>
- Boddeyn, J. (1997). *The conceptual domain of international business: territory, boundaries, and levels*. University of South Carolina Press.
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101639>
- Burgers, W. P., Hill, C. W. L., & Kim, W. C. (1993). A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14(6). <https://doi.org/10.1002/smj.4250140603>
- Bustamante, R. (22 de marzo de 2016). *La industria textil y confecciones*. Asociación Peruana de Técnicos Textiles. <https://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/#:~:text=La%20industria%20textil%20en%20el,de%20vestir%20y%20otros%20art%C3%ADculos>
- Cancino, C. A. (2014). Rapid Internationalization of SMEs: Evidence from *Born global* Firms in Chile. *Innovar*, 24(1Spe). <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n1spe.47614>
- Capuñay, M.A. (25 de noviembre de 2018). El futuro de las empresas *born global* peruanas (II). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/73203-el-futuro-de-las-empresas-born-global-peruanas-ii>
- Celis, J. (s.f.). *De la perspectiva, retrospectiva, introspectiva y prospectiva*. Desarrollo personal. <https://www.sebascelis.com/de-la-perspectiva-retrospectiva-introspectiva-y-prospectiva/>
- Chabowski, B. R., & Mena, J. A. (2017). A Review of Global Competitiveness Research: Past Advances and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 25(4). <https://doi.org/10.1509/jim.16.0053>
- Clavel San Emeterio, M., Juaneda-Ayensa, E., & Fernández-Ortiz, R. (2020). Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of *born global*. *Heliyon*, 6(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e03148>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1). [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9)
- De Villa Correa, M.A. (2 de junio de 2017). *¿Es posible saltar etapas en la internacionalización de una empresa?*. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/06/02/es-posible-saltar-etapas-en-la-internacionalizacion-de-una-empresa/>

- Díaz Ríos, X.F. & Torres Salinas, L.K. (2018). *Análisis de los principales factores internos y externos que influyeron en el desempeño positivo de las exportaciones de las born global firms peruanas para la partida 6109.10.00.31 pese al decrecimiento del sector textil peruano*. [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623996>
- Dunning, J.H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 163-190. https://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/internationalexeter/documents/iss/Dunning_IBR_2000.pdf
- El sector textil-confecciones peruano ha perdido su brillo. (3 de noviembre de 2014). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-textil-confecciones-peruano-perdido-brillo-179574-noticia/?ref=ecr>
- Escandon-Barbosa, D., Rialp-Criado, J., Fuerst, S., Rodriguez-Orejuela, A., & Castro-Aristizabal, G. (2019). *Born global: the influence of international orientation on export performance*. *Heliyon*, 5(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02688>
- Eseverri, RM. (28 de abril de 2020). *La resiliencia en la industria textil ante la crisis de COVID-19*. PulsoPyme. <https://www.pulsopyme.com/la-resiliencia-en-la-industria-textil-ante-la-crisis-del-covid-19/>
- Exportaciones textiles crecieron un 31.1% en enero 2022, pero la competitividad del sector sigue en riesgo. (25 de marzo de 2022). *Comex Perú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-textiles-crecieron-un-311-en-enero-2022-pero-la-competitividad-del-sector-sigue-en-riesgo#:~:text=Los%20principales%20proveedores%20de%20textiles,%24%206%20millones%2C%202.6%25>
- Ferguson, S., Henrekson, M., & Johannesson, L. (2021). Getting the facts right on *born globals*. *Small Business Economics*, 56(1). <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00216-y>
- Florián, O. (2015). *Estrategias de marketing global aplicadas al sector textil peruano para potenciar su nivel de internacionalización*. [Tesis de maestría publicada, Universidad Camilo José Cela]. Registro nacional de trabajos de investigación. https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/952232/1/Florian_Castillo_OR.pdf
- Forero, A. (s.f.) El panorama de las pymes rumbo a la internacionalización. *Asociación Nacional de Comercio Exterior*. <https://www.analdex.org/2019/01/09/el-panorama-de-las-pymes-rumbo-a-la-internacionalizacion/>
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3). <https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>
- García, P. (5 de noviembre de 2019). La hora de las compañías nativas globales. *El País*. https://elpais.com/elpais/2019/10/29/planeta_futuro/1572369945_380411.html

- Gradim, L. (2009). Estudios de mercado e identificación de oportunidades para prendas de vestir y accesorios de algodón, alpaca y mezclas en España, Reino Unido y Alemania. or *ICON-INSTITUT GmbH Private Sector*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/115.pdf
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2). <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gull, N., Asghar, M., Aleem Ahmed, Q., Muhammad, A. R., Syed Jameel, A., & Ali, S. (2021). Entrepreneurial orientation and international performance of *born global* firms: the mediating role of entrepreneurial competencies. *Vilakshan - XIMB Journal of Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/XJM-06-2020-0009>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hennart, J.-F. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of *Born globals*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1). <https://doi.org/10.1111/etap.12076>
- Hill, C.W.L. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. McGraw Hill.
- Hughes, M., Cesinger, B., Cheng, C.-F., Schuessler, F., & Kraus, S. (2019). A configurational analysis of network and knowledge variables explaining *Born globals*' and late internationalizing SMEs' international performance. *Industrial Marketing Management*, 80. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.001>
- Importaciones incrementan y apeligran la recuperación de la industria textil y confecciones. (19 de mayo de 2020). *El peruano*. <https://larepublica.pe/economia/2020/05/19/importaciones-incrementan-y-apeligran-l-recuperacion-de-la-industria-textil-y-confecciones/>
- Industria textil nacional plantea aplicar salvaguardias ante importación subvaluada (30 de junio de 2020). *El peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/99006-industria-textil-nacional-plantea-aplicar-salvaguardas-ante-importacion-subvaluada>
- Instituto CERTUS. (25 de julio de 2019). *¿Qué significa MIPYMES?* <https://www.certus.edu.pe/blog/que-significa-mipymes/#:~:text=Probablemente%20hayas%20o%20C3%ADdo%20antes%20del,las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas.&text=El%20t%C3%A9rmino%20MIPYMES%20involucra%20a,que%20existen%20en%20el%20Per%C3%BA>
- Išoraitė, M. (2009). Importance of Strategic Alliances in company's activity. *Mykolas Romeris University*, 1(5). <https://www3.mruni.eu/~int.economics/5nr/Isoraite.pdf>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1). <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2). <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
- Kenton, W. (30 de marzo de 2021). *Strategic Alliance*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kubíčková, L., Votoupalová, M., & Toulová, M. (2014). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00351-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00351-7)
- La Cámara. (8 de abril del 2020). *Economía peruana caería 3.7% este año por el efecto del COVID-19*. <https://lacamara.pe/coronavirus-economia-peruana-caeria-37-este-ano-por-efecto-del-covid-19/>
- Leiva, G. B., & Darder, F. L. (2008). *Empresas de acelerada internacionalización* (Vol. 2).
- Li Sun, S. (2009). Internationalization Strategy of MNEs from Emerging Economies: The Case of Huawei. *Multinational Business Review*, 17(2). <https://doi.org/10.1108/1525383X200900013>
- López Morales, J.S. (2020). Internationalization: An Analysis of 26 Definitions. *Intersticios sociales*, 19. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ins/n19/2007-4964-ins-09-87.pdf>
- Loufrani-Fedida, S., Hauch, V., & Elidrissi, D. (2019). The dynamics of relational competencies in the development of *born global* firms: A multilevel approach. *International Business Review*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.09.001>
- Machado, M. Á., & Bischoff, V. (2018). The *born global* firms in Brazil and the role of export-promotion programs. *Revista Alcance*, 25(1), 3–19. <https://www.redalyc.org/journal/4777/477756022001/html/>
- Malhotra, N. (Ed.). (2008). *Investigación de mercados*. Pearson. <https://es.pdfdrive.com/malhotra-d39253330.html>
- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of *born global* firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.11.006>
- Martínez-García, J.A., & Martínez-Caro, L. (2008). La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿teoría o estadística? * Discriminant Validity as a Scale Evaluation Criterion: Theory or Statistics? (Issue 1).

- Ministerio de la Producción. (2019). *Estadística Sectorial: Textil y confecciones*. <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadistica-sectorial>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021). *Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2248797/guia_micro_pequena_empresa.pdf?v=1634171555
- Monferrer, D., Moliner, M. Á., Irún, B., & Estrada, M. (2021). Network market and entrepreneurial orientations as facilitators of international performance in *born globals*. The mediating role of ambidextrous dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.058>
- Mosquera, S. (2017). *Competitiveness of Latin American born globals: The case of Digital Partners Group*. Universidade Católica Portuguesa. <https://core.ac.uk/download/pdf/84689379.pdf>
- Nakos, G., Dimitratos, P., & Elbanna, S. (2019). The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of SMEs. *International Business Review*, 28(3). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.12.005>
- O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.020>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (7-8 de junio de 2017). *Enhancing the contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. [Sesión de conferencia]. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, París, Francia. <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio Sampling Techniques on a Population Study. 35(1):227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>
- Perú Moda. (s.f). *Industria textil*. Recuperado el 29 de junio de 2021, de <https://www.perumoda.com/es/textil>
- Posada, C. (24 de enero de 2022). Evolución del número de empresas exportadoras e importadoras entre 2019 y 2021. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/evolucion-del-numero-de-empresas-exportadoras-e-importadoras-entre-2019-y-2021/>

- Reaño, M. (10 de julio de 2020). Debemos aprender a consumir lo peruano [Transcripción de entrevista, Universidad de Lima]. <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/martin-reano-vera-10-07-2020>
- Ribau, C. P., Moreira, A. C. & Raposo, M. (2017). SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5). <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1352534>
- Rodriguez, J. (2021). *Lenta recuperación del sector textil y confecciones*. La Cámara. <https://lacamara.pe/lenta-recuperacion-del-sector-textil-y-confecciones/>
- Rodríguez-Serrano, M. Á., & Martín-Armario, E. (2019). Born-Global SMEs, Performance, and Dynamic Absorptive Capacity: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 57(2). <https://doi.org/10.1111/jsbm.12319>
- Salvatierra, J. (1 de marzo de 2021). Crisis en la industria textil: un 2021 con la moda de hace un año. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html>
- SmartPLS. (s.f.). *Bootstrapping*. <https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/bootstrapping>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2021). *Industria textil y confecciones marzo 2021*. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2021). *Industria textil y confecciones diciembre 2021*. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>
- Solano Acosta, A., Herrero Crespo, Á., & Collado Agudo, J. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2011). The success of *born global* firms: a conceptual model. *J. for Global Business Advancement*, 4(3). <https://doi.org/10.1504/JGBA.2011.043276>
- Universidad Pontificia Comillas (abril de 2022). *Alianzas y nuevas tendencias de internacionalización de la empresa multinacional*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/56853/TFG-%20201702743.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Vergara, E. & Quintero, M. (05 de octubre de 2011). *Alianzas estratégicas en las sociedades anónimas chilenas ¿Favorecen el crecimiento?* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado de Ingeniería Comercial, Universidad del Bío Bío]. Repositorio Institucional de la Universidad del Bío Bío. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/955/1/Vergara%20Garces%2C%20Eric.pdf>

- Williams, C., Du, J., & Zhang, H. (2020). International orientation of Chinese internet SMEs: Direct and indirect effects of foreign and indigenous social networking site use. *Journal of World Business*, 55(3). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101051>
- Yoon, J., Kim, K., & Dedahanov, A. (2018). The Role of International Entrepreneurial Orientation in Successful Internationalization from the Network Capability Perspective. *Sustainability*, 10(6). <https://doi.org/10.3390/su10061709>
- Yu, Y., Hu, X., Wang, Y., & Ward, P. (2020). A Patulous Progress: International Entrepreneurship Effects on Chinese Born-Global Firm Performance. *Sustainability*, 12(14). <https://doi.org/10.3390/su12145508>
- Zonta, T. C., & Amal, M. (2018). Internationalization and innovation: The case of a *born global* from Brazil. *Internext*, 13(1). <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13163-76>
- Zulkiffli, S. N. 'Atikah, & Perera, N. (2011). A Literature Analysis on Business Performance for SMEs: Subjective or Objective Measures? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1867874>

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Risco, A. (2020). Antecedentes de investigación. *Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10819>
- Álvarez Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. *Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10783>
- Álvarez Risco, A. (2020). Guía para elegir el tema de investigación. *Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10783>
- Álvarez Risco, A. (2020). Hipótesis de investigación. *Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10822>
- Álvarez Risco, A. (2020). Justificación de la investigación. *Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10821>
- Álvarez Risco, A. (2020). Marco teórico. *Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10823>
- Álvarez Risco, A. (2020). Matriz de consistencia y matriz de operacionalización. *Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10824>
- Álvarez Risco, A. (2020). Objetivos de investigación. *Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10829>
- Álvarez Risco, A. (2020). Planteamiento del problema de investigación. *Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10820?locale-attribute=en>
- Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico / Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>



ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Somos estudiantes de la Universidad de Lima del curso de Seminario de Investigación Negocios Internacionales I. La presente encuesta tiene como objetivo conocer a profundidad sobre la influencia de la orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas, sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* del sector textil en Perú. La información que nos brinde con su respuesta será tratada con total confidencialidad y con fines únicamente académicos.

Le agradecemos de antemano por su tiempo y su colaboración.

1. Nombre de la empresa en la que labora:
2. País donde se ubica la empresa en la que labora:
3. Año de inicio de operaciones de la empresa donde labora:
4. Año de inicio de actividad exportadora de la empresa donde labora:
5. ¿Qué porcentaje del total de las ventas totales de la empresa donde labora provienen de sus exportaciones?
 - a. Menos del 25%
 - b. Más del 25%

En las siguientes afirmaciones, señale su grado de conformidad hacia cada una en las siguientes escalas de 7 puntos, donde 1 significa “estoy muy en desacuerdo”, y 7 significa “estoy muy de acuerdo”.

| Afirmaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos medidas rutinarias o regulares de servicio al cliente. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestro desarrollo de producto o servicio está basado en buena información de mercado y del consumidor. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos un buen sentido de cómo nuestros clientes valoran nuestros productos/servicios. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, todos los departamentos o funciones de nuestra empresa contribuyen a la creación de valor para el cliente. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos enlaces formales de información establecidos entre los departamentos o funciones. | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| En nuestro principal mercado extranjero, contamos con redes de contacto informales que garantizan que los tomadores de decisiones tengan la información que necesitan. | | | | | | | |
| En nuestras actividades en nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa tiene procesos formales o informales para recolectar información continuamente de los clientes. | | | | | | | |
| En nuestras actividades en nuestro mercado extranjero, nuestra empresa tiene procesos formales o informales para recolectar información continuamente de las actividades de los competidores. | | | | | | | |

En las siguientes afirmaciones, señale su grado de conformidad hacia cada una en las siguientes escalas de 7 puntos, donde 1 significa “para nada”, y 7 significa “en gran medida”.

| Afirmaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos de fabricación conjunta. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos de investigación conjunta. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos conjuntos de marketing y publicidad. | | | | | | | |

En las siguientes afirmaciones, señale su grado de conformidad hacia cada una en las siguientes escalas de 7 puntos, donde 1 significa “muy inferior”, y 7 significa “muy superior”.

| Afirmaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| El crecimiento de ventas de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | | | | | | | |
| La participación de mercado de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | | | | | | | |
| El retorno de la inversión (ROI) de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | | | | | | | |
| La rentabilidad de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparada con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | | | | | | | |

Anexo 2: Cuestionario validado

Somos estudiantes de la Universidad de Lima del curso de Seminario de Investigación Negocios Internacionales I. La presente encuesta tiene como objetivo conocer a profundidad sobre la influencia de la orientación internacional, a través de la formación de alianzas estratégicas, sobre el desempeño internacional de las empresas *born global* del sector textil en Perú. La información que nos brinde con su respuesta será tratada con total confidencialidad y con fines únicamente académicos.

Le agradecemos de antemano por su tiempo y su colaboración.

1. Nombre de la empresa en la que labora:
2. País donde se ubica la empresa en la que labora:
3. Año de inicio de operaciones de la empresa donde labora:
4. ¿La empresa en la que labora se dedica a la exportación?
 - a) Sí (CONTINUAR A LA PREGUNTA 5)
 - b) No (TERMINAR ENCUESTA)
5. Año de inicio de actividad exportadora de la empresa donde labora:
6. ¿Qué porcentaje del total de las ventas totales de la empresa donde labora provienen de sus exportaciones?
 - a) Menos del 25%
 - b) Más del 25%

En las siguientes afirmaciones, señale su grado de conformidad hacia cada una en las siguientes escalas de 7 puntos, donde 1 significa “estoy muy en desacuerdo”, y 7 significa “estoy muy de acuerdo”.

| Afirmaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos protocolos de servicio al cliente. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestro desarrollo de producto o servicio está basado en información confiable de mercado y del consumidor. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos un amplio conocimiento de cómo nuestros clientes valoran nuestros productos/servicios. | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| En nuestro principal mercado extranjero, todos los departamentos o funciones de nuestra empresa contribuyen a la creación de valor para el cliente. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, tenemos enlaces formales de información establecidos entre los departamentos o funciones. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, contamos con redes de contacto informales que garantizan que los tomadores de decisiones tengan la información que necesitan. | | | | | | | |
| En nuestras actividades en nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa tiene procesos formales o informales para recolectar información continuamente de los clientes. | | | | | | | |
| En nuestras actividades en nuestro mercado extranjero, nuestra empresa tiene procesos formales o informales para recolectar información continuamente de las actividades de los competidores. | | | | | | | |

En las siguientes afirmaciones, señale su grado de conformidad hacia cada una en las siguientes escalas de 7 puntos, donde 1 significa “para nada”, y 7 significa “en gran medida”.

| Afirmaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos de fabricación conjunta. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos de investigación conjunta. | | | | | | | |
| En nuestro principal mercado extranjero, nuestra empresa coopera o participa con socios, distribuidores, proveedores, clientes firmas de otros sectores y gobiernos en acuerdos conjuntos de marketing y publicidad. | | | | | | | |

En las siguientes afirmaciones, señale su grado de conformidad hacia cada una en las siguientes escalas de 7 puntos, donde 1 significa “muy inferior”, y 7 significa “muy superior”.

| Afirmaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| El crecimiento de ventas de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | | | | | | | |
| La participación de mercado de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | | | | | | | |
| El retorno de la inversión (ROI) de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparado con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | | | | | | | |
| La rentabilidad de nuestra empresa en nuestro principal mercado extranjero comparada con nuestros competidores directos en los últimos 3 años ha sido... | | | | | | | |

Anexo 3: Listado de empresas encuestadas en orden alfabético

1. ALLPAKA COLLECTION
2. Ama Alpaca E.I.R.L.
3. ART ATLAS SRL
4. Awanallaqta
5. BUTRICH
6. CAPRICCE & INTERNAZIONALE ALPACA S.R.L.
7. Consorcio La Parcela S.A.
8. CORPORACION OTTANER
9. Corporacion Stealth SAC
10. Cosy
11. COTTON PROJECT SAC
12. Diseño Punto y Plano SAC
13. Ella Sadell
14. espacio concepto moda eirl
15. FINA ALPACA SRL
16. Genes
17. GOLD LION PERU S.A.C.
18. GRUPO TEXTIL CASAS S.A.C
19. h&h qata textil
20. Hilados Andinos y Teñidos
21. Incalpaca
22. Industria dgonza sac
23. Jorpesa
24. KNIT-LAB PERÚ SAC
25. KUSA COTTON PERU SAC
26. Leomartex S.A.C.
27. Lilita Perú
28. Miloü

29. MIRNI
30. MUNATEX SAC
31. NEGOCIOS E INVERSIONES AIRIN SAC
32. Nenascollection de Froilán Suárez Castillo
33. Niko International
34. Nuit Srl
35. Paola Gamero (Diseños PG SAC)
36. Peru Pima SA
37. PROSPERA MINARROPA SAC
38. Purpuralab Moda Ética y Sostenible
39. QUALE VEST SAC
40. Renzo Iari
41. Solo Buenas Cosas Sac
42. Sphaera SAC
43. Sulkay
44. TAKIONQOY DESIGNS
45. Texpima SAC
46. TEXTIL DEL VALLE
47. Textil sourcing company
48. Textiles Cross S.A.C.
49. Tinkuy
50. TOPY TOP S.A.

Anexo 4: Respuestas de los encuestados

| Pregunta 1 | Pregunta 2 | Pregunta 3 | Pregunta 4 | Pregunta 5 | Pregunta 6 | Pregunta 7 | | | | | | | | Pregunta 8 | | | Pregunta 9 | | | |
|---|-------------------|------------|------------|------------|-------------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|-----|
| | | | | | | 7.1 | 7.2 | 7.3 | 7.4 | 7.5 | 7.6 | 7.7 | 7.8 | 8.1 | 8.2 | 8.3 | 9.1 | 9.2 | 9.3 | 9.4 |
| TAKIONQOY DESIGNS | Perú, Lima, Comas | 2016 | Sí | 2016 | Más del 25% | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| TOPY TOP S.A. | LIMA | 1982 | Sí | 1995 | Más del 25% | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 1 | 1 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| CAPRICCE & INTERNAZIONALE ALPACA S.R.L. | Perú | 2014 | Sí | 2019 | Más del 25% | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 1 | 1 | 2 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| Diseño Punto y Plano SAC | Peru | 2019 | Sí | 2019 | Más del 25% | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| espacio concepto moda eirl | Perú | 2010 | Sí | 2011 | Más del 25% | 6 | 7 | 7 | 4 | 4 | 6 | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Texpima SAC | Perú | 1998 | Sí | 2000 | Más del 25% | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|------|------|----|------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| BUTRICH | PERÚ | 2013 | Sí | 2018 | Menos del 25% | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 7 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| QUALE VEST SAC | Perú | 2010 | Sí | 2010 | Más del 25% | 5 | 7 | 7 | 5 | 7 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| FINA ALPACA SRL | PERU | 18 | Sí | 2003 | Más del 25% | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| ALLPAKA COLLECTION | PERU | 2005 | Sí | 2005 | Más del 25% | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| CORPORACION OTTANER | Perú | 2015 | Sí | 2015 | Más del 25% | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Paola Gamero (Diseños PG SAC) | Peru | 9 | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NEGOCIOS E INVERSIONES AIRIN SAC | PERU | 2012 | Sí | 2012 | Menos del 25% | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| ART ATLAS SRL | Perú | 2000 | Sí | 2000 | Más del 25% | 4 | 6 | 7 | 5 | 5 | 5 | 3 | 6 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| GOLD LION PERU S.A.C. | Peru | 2008 | Sí | 2008 | Más del 25% | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 1 | 4 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------|------|----|------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Multimodas EXXESOS E.I.R.L | Perú | 2011 | Sí | 2019 | Menos del 25% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Textil sourcing company | Perú | 2013 | Sí | 2013 | Más del 25% | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 4 | 4 | 6 | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 | 4 | 4 |
| Tinkuy | Perú | 2016 | Sí | 2016 | Más del 25% | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 |
| Incalpaca | Peru | 1996 | Sí | 1996 | Más del 25% | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 |
| KUSA COTTON PERU SAC | Perú | 2010 | Sí | 2010 | Más del 25% | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 5 |
| PROSPERA MINARROPA SAC | PERU | 2018 | Sí | 2020 | Más del 25% | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Niko International | Peru | 2008 | Sí | 2008 | Más del 25% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cosy | Perú | 2019 | Sí | 2021 | Más del 25% | 5 | 5 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| KNIT-LAB PERÚ SAC | Perú | 2018 | Sí | 2018 | Más del 25% | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|------|-------|----|------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Niko International | Peru | 2008 | Sí | 2008 | Más del 25% | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 2 | 2 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| MIRNI | Perú | 1998 | Sí | 2012 | Menos del 25% | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| IncaGreat Knits | Perú | 2006 | Sí | 2006 | Más del 25% | 3 | 5 | 5 | 6 | 6 | 3 | 3 | 3 | | | | | | | |
| Grupo Altaír eirl | Perú | 7 | Sí | 2018 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nuit Srl | Perú | 1993 | Sí | 1995 | Más del 25% | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| COTTON PROJECT SAC | PERU | 2000 | Sí | 2000 | Más del 25% | 4 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 5 | 5 |
| Industria dgonza sac | Perú | Tacna | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ama Alpaca E.I.R.L. | Peru | 2019 | Sí | 2019 | Más del 25% | 6 | 5 | 7 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 |
| Coproracion Stealth s.a.c. | Peru | 2014 | Sí | 2016 | Más del 25% | | | | | | | | | | | | | | | |
| MUNATEX SAC | PERU | 2018 | Sí | 2019 | Menos del 25% | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|------|----|------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Textiles Cross S.A.C. | Perú | 2007 | Sí | 2009 | Más del 25% | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 2 | 2 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Corporacion Stealth SAC | Peru | 2014 | Sí | 2016 | Más del 25% | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 |
| Nenascollection de Froilán Suárez Castillo | Lima peru | 1998 | Sí | 2003 | Más del 25% | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 6 | 4 | 4 | 4 |
| Solo Buenas Cosas Sac | Peru | 2014 | Sí | 2016 | Menos del 25% | 4 | 5 | 6 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Peru Pima SA | Peru | 1992 | Sí | 1999 | Más del 25% | 5 | 4 | 4 | 6 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| Renzo Iari | Peru | 1993 | Sí | 1995 | Más del 25% | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sphaera SAC | Perù | 2012 | Sí | 2012 | Más del 25% | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 4 | 6 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| TEXTIL DEL VALLE | Perú | 1997 | Sí | 1997 | Más del 25% | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| GRUPO TEXTIL CASAS S.A.C | Peru | 2015 | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------|----|--------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| h&h qata textil | Perú | 2021 | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Awanallaqta | Cusco Perú | 2015 | Sí | Ase dos años | Menos del 25% | 5 | 7 | 7 | 6 | 5 | 2 | 2 | 3 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| Purpuralab Moda Ética y Sostenible | Perú | 2020 | Sí | 2021 | Menos del 25% | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Leomartex S.A.C. | Perú | 2008 | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lilita Perú | Perú | 2020 | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hilados Andinos y Teñidos | Peru | 2011 | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ella Sadell | Peru | 2020 | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Miloü | Perú | 2020 | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inversiones Textiles del Pacífico S.A.C. | Perú | 2021 | Sí | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CREDITEX | ATE | 2020 | Sí | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consortio La Parcela S.A. | Perú | 1944 | Sí | 1997 | Menos del 25% | 5 | 2 | 5 | 6 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|---------|------|----|------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sulkay | Digital | 1 | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Genes | Peru | 2020 | Sí | 2021 | Menos del 25% | 4 | 5 | 4 | 7 | 2 | 7 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Jorpesa | Perú | 1985 | No | | | | | | | | | | | | | | | | | |



De la Flor - Wilhelm

por De La Flor - Wilhelm De La Flor - Wilhelm

Fecha de entrega: 25-sep-2023 05:44p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2176864451

Nombre del archivo: Final_9-25-2023.docx (1.47M)

Total de palabras: 35654

Total de caracteres: 206246

De la Flor – Wilhelm

INFORME DE ORIGINALIDAD



ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

4%

★ **hdl.handle.net**

Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

