

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



**INFLUENCIA DE LA MARCA PAÍS, A TRAVÉS DE
LA INTERNACIONALIZACIÓN, EN LA CULTURA
EXPORTADORA DE LAS MIPYMES
EXPORTADORAS DEL SECTOR TEXTIL DE LA
REGIÓN LIMA**

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

Carmen Pía Aranya Huamani

Código 20161783

Romina Adriana Pari Vargas

Código 20161079

Asesor

Mariela Beatriz Ortega Meneses

Lima – Perú

Junio del 2024

**INFLUENCE OF THE COUNTRY BRAND,
THROUGH INTERNATIONALIZATION, ON
THE EXPORTING CULTURE OF MSMEs OF
THE TEXTILE SECTOR OF LIMA REGION**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	4
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	31
2.1 Situación Problemática	31
2.2 Formulación del Problema.....	47
2.2.1 Problema general	47
2.2.2 Problemas específicos.....	48
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN.....	49
3.1 Importancia de la investigación	49
3.1.1 Justificación teórica	49
3.1.2 Justificación práctica.....	50
3.1.3 Justificación metodológica	50
3.2 Viabilidad de la investigación.....	51
3.3 Limitaciones de la investigación.....	52
CAPÍTULO IV: OBJETIVOS.....	53
4.1 Objetivo general.....	53
4.2 Objetivos específicos	53
CAPÍTULO V: HIPÓTESIS.....	54
5.1 Hipótesis general.....	54
5.2 Hipótesis específicas.....	54
5.3 Modelo de Investigación.....	54
CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	55

6.1 Marco teórico	55
6.2 Marco conceptual.....	59
6.3 Matriz de Operacionalización de Variables.....	78
6.4 Matriz de Consistencia.....	84
CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	86
7.1 Tipo de investigación.....	86
7.1.1 Según la orientación.....	86
7.1.2 Según el alcance de la investigación.....	86
7.1.3 Según el diseño de la investigación	87
7.1.4 Según la direccionalidad de la investigación	88
7.1.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos	88
7.2 Población, Muestra y Muestreo	89
7.2.1 Población	89
7.2.2 Muestra	90
7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	92
7.3.1 Técnicas	92
7.3.2 Instrumentos.....	93
7.3.3 Proceso de recolección de datos	93
7.4 Técnicas de análisis de datos	94
7.4.1 Enfoque cuantitativo	94
7.4.2 Enfoque cualitativo	94
CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	95
8.1 Presentación de resultados	95
8.2 Análisis de los Resultados	143
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	172

REFERENCIAS.....	174
ANEXOS.....	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tabla resumen de la revisión de la literatura	4
Tabla 2.1 Las 10 marcas nacionales más valoradas en el mundo, según Brand Finance en el 2020	32
Tabla 2.2 Criterio para las calificaciones de fuerza en las marcas nacionales del mundo, según Brand Finance en el 2020	34
Tabla 2.3 Las 10 marcas nacionales más fuertes en el mundo, según Brand Finance en el 2020	35
Tabla 2.4 Las 10 principales marcas nacionales, según el Índice Global de Poder blando 2020 de Brand Finance en el 2020.....	36
Tabla 2.5 Criterio de posicionamiento estratégico de Marca País (Rating CBS), según Blooming Consulting edición 2019-2020.....	37
Tabla 2.6 Las 10 marca país más valoradas en el mundo, según Blooming Consulting	38
Tabla 2.7 Las 10 Marca País mejor posicionadas en el Ranking general de América Latina, según FutureBrand.....	40
Tabla 2.8 Las 10 Marca País mejor posicionadas frente a las dimensiones Propósito y Experiencia, según FutureBrand.....	42
Tabla 2.9 Resultados de Perú, según los rankings de Brand Finance en el 2020	43
Tabla 2.10 Perú en el ranking de las marcas país más valoradas en el mundo, según Blooming Consulting en el 2020	44
Tabla 2.11 Ranking Regional - Perú, según FutureBrand en el 2020	45
Tabla 2.12 Resultados de Perú en el ranking de la Marcas País mejor posicionadas frente a las dimensiones Propósito y Experiencia de FutureBrand en el 2020	45
Tabla 2.13 Objetivos y Metas establecidas, según la Imagen País y la Promoción de exportaciones	46
Tabla 6.1 Comparación entre una marca país y las marcas clásicas.....	61
Tabla 6.2 Exportaciones peruanas totales en valor y volumen del periodo 2016-2020 .68	

Tabla 6.3 Los 10 principales países de destino de las exportaciones peruanas	69
Tabla 6.4 Principales sectores económicos de las exportaciones peruanas	70
Tabla 6.5 Empresas formales en el Perú según estrato empresarial en el 2019	75
Tabla 6.6 Distribución de MIPYMEs formales en los años 2014 y 2019, según sector económico	76
Tabla 6.7 Matriz de Operacionalización (Investigación Cuantitativa)	78
Tabla 6.8 Matriz de Operacionalización (Investigación Cualitativa)	81
Tabla 6.9 Matriz de Consistencia	84
Tabla 7.1 Determinación del valor máximo de exportaciones anuales en soles al 2020	89
Tabla 7.2 Determinación del valor máximo de exportaciones anuales en dólares americanos al 2020	89
Tabla 8.1 Fiabilidad y validez de los resultados	96
Tabla 8.2 Validez de los ítems	97
Tabla 8.3 Validez discriminante de subescalas utilizando el criterio de Fornell-Larcker	98
Tabla 8.4 Técnica Bootstrapping	99
Tabla 8.5 Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 1 al 5)	103
Tabla 8.6 Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 6 al 10)	109
Tabla 8.7 Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 1 al 5)	116
Tabla 8.8 Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 6 al 10)	123
Tabla 8.9 Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 1 al 5)	131
Tabla 8.10 Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 6 al 10)	137
Tabla 8.11 Contrastación de hipótesis	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1 Modelo de Investigación	54
Figura 6. 1 Marca país "Perú"	62
Figura 8.1 Modelo de investigación como resultado del Bootstrapping	100
Figura 8.2 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°1	144
Figura 8.3 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°2	145
Figura 8.4 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°3	147
Figura 8.5 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°4	148
Figura 8.6 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°5	150
Figura 8.7 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°6	152
Figura 8.8 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°7	153
Figura 8.9 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°11	155
Figura 8.10 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°12	157
Figura 8.11 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°13	158
Figura 8.12 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°15	160
Figura 8.13 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°16	162
Figura 8. 14 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°17	163
Figura 8.15 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°18	165
Figura 8. 16 Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°19	167

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario	184
Anexo 2: Guía de Entrevista.....	188
Anexo 3: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Jorge Martínez	191
Anexo 4: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Miguel Córdova.....	202
Anexo 5: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Luis Torres.....	221
Anexo 6: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Jean Pierre Seclen	228
Anexo 7: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Rafael Tapia.....	243
Anexo 8: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Renato Gandolfi.....	253
Anexo 9: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Michel Machuca	267
Anexo 10: Transcripción de la Entrevista a profundidad a Martín Reaño	281
Anexo 11: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Miguel Antezana.....	299
Anexo 12: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Dora Niquen	313

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es identificar la influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

Por ello, esta investigación expone la literatura encontrada correspondiente no solo a la marca país y su aplicación en distintos países sino también concretamente a la marca Perú. En cuanto a la marca Perú, se aclara que la información disponible es correspondiente a su posicionamiento, su aplicación, reglamento y requisitos. Sin embargo, una de las limitaciones para llevar a cabo esta investigación es que no se encontró suficiente información sobre los aportes, beneficios, influencias o repercusiones que hayan tenido, ya sea positiva o negativa, sobre las empresas, independientemente del sector, estrato empresarial o región.

Es bien conocido que, efectivamente, grandes empresas se han beneficiado de la marca Perú y actualmente son reconocidas no solo en el territorio nacional sino también internacional. No obstante, surge la necesidad de indagar cuáles son esos aportes, beneficios, influencias o repercusiones sobre las micro, pequeñas y medianas empresas.

Es importante mencionar que la investigación comprende una metodología mixta, es decir, sigue los enfoques cuantitativo y cualitativo, donde se hará uso de las técnicas de encuestas y entrevistas en profundidad a las muestras de 249 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima y 10 expertos y conocedores de temas relacionados a marca país, internacionalización y cultura exportadora, respectivamente.

Finalmente, se concluye que se existe una influencia positiva de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

Línea de Investigación: Inteligencia de Mercado 5306 – 5.a4

Palabras clave: marca país, internacionalización, pequeñas y medianas empresas, desempeño, experiencia, exportaciones, MIPYMEs, PYMEs, competitividad, Perú, marca Perú, imagen, reputación.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the influence of the country brand, through internationalization, in the export culture of the exporting MSMEs of the textile sector of the Lima region.

Therefore, this research exposes the literature found corresponding not only to the country brand and its application in different countries but also specifically to the Peru brand. Regarding the Peru brand, it's clarified that the available information corresponds to its positioning, its application, regulations, and requirements. However, one of the limitations to carry out this research is that not enough information was found on the contributions, benefits, influences, or repercussions that they have had, either positive or negative, on companies, regardless of the sector, business stratum or region.

It's well known that, indeed, large companies have benefited from the Peru brand and are currently recognized not only in the national territory but also internationally. However, the need arises to investigate what are these contributions, benefits, influences or repercussions on micro, small and medium-sized companies.

It's important to mention that the research comprises a mixed methodology, that is, it follows quantitative and qualitative approaches, where it will make use of survey techniques and in-depth interviews with the samples of 249 exporting MSMEs from the textile sector of the Lima region and 10 experts and connoisseurs of topics related to country brand, internationalization, and export culture, respectively.

Finally, it is concluded that there is a positive influence of the country brand, through internationalization, in the export culture of the exporting MIPYMEs of the textile sector of the Lima region.

Line of research: Market Intelligence 5306 – 5.a4

Keywords: country brand, internationalization, small and medium enterprises, performance, experience, exports, MSMEs, SMEs, competitiveness, Peru, Peru brand, image, reputation.

INTRODUCCIÓN

Desde la creación de la marca Perú en el 2011 por Promperú, las bondades del Perú se han vuelto mucho más conocidas y apreciadas, no solo en el territorio nacional sino también en el extranjero. Se rescatan los esfuerzos de la agencia de promoción nacional junto con el sector privado que han tenido como finalidad la de promover las exportaciones peruanas, turismo e inversiones.

Por otra parte, en su mayoría, se han visto los rankings de la marca país como resultados de esfuerzos de las naciones en cuanto rubros de inversión, turismo, exportaciones, promoción, entre otros; no obstante, surge la necesidad de indagar cuál es el efecto de la marca país después de dichos esfuerzos sobre los componentes en la cultura exportadora de las empresas exportadoras.

En ese sentido, lo que se busca indagar en el presente trabajo de investigación es cuál es la influencia de la marca país, específicamente la marca Perú, a través de la internacionalización en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima. A continuación, se presentarán un total de ocho (08) capítulos donde se detalla y evidencia la importancia que se tiene al investigar sobre este tema.

En el Capítulo I se presentan los antecedentes, es decir, investigaciones o estudios previos que muestran distintos hallazgos en relación con el tema de investigación. Estos antecedentes se clasifican según el tipo de variable: independiente (marca país), mediadora (internacionalización) y dependiente (cultura exportadora).

En el Capítulo II se trata del planteamiento del problema donde, en primer lugar, se describe la situación actual de la variable de marca país en los contextos internacional, regional y nacional. En segundo lugar, se presenta la formulación de los problemas general y específico.

En el Capítulo III se presenta la justificación de la investigación donde se describen las justificaciones teóricas, conceptuales y metodológicas sobre las cuales, se basa el desarrollo de esta investigación. Asimismo, se muestran las limitaciones del estudio y su viabilidad.

En el Capítulo IV es donde se definen el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación.

En el Capítulo V se plantean la hipótesis general y las hipótesis específicas en relación con el objetivo general y los objetivos específicos planteados previamente. Asimismo, se presenta el modelo de la investigación que sirve como guía para el análisis de los resultados más adelante.

En el Capítulo VI se describen los fundamentos teóricos en los cuáles se basa la investigación. Mediante el marco teórico se explican tres (03) teorías, una por cada variable. Además, en el marco conceptual se describen aspectos conceptuales de la marca país, la cultura exportadora y las MIPYMEs. Asimismo, se presenta la matriz de Operacionalización que indica las variables, definiciones, dimensiones, indicadores e ítems, con sus respectivas fuentes y técnicas e instrumentos, y la matriz de Consistencia que resume los problemas, objetivos e hipótesis general y específicos, variables e indicadores.

En el Capítulo VII se presenta la metodología que sigue la investigación, siendo esta un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). En primer lugar, se describe que la investigación sigue un tipo de orientación aplicada; alcance correlacional y explicativo; un diseño no experimental (transversal) y fenomenológico; direccionalidad prospectiva; y según el tipo de fuente de recolección de datos, prolectiva. En segundo lugar, se detalla el cálculo de la población, muestreo y muestra empleado para ambos enfoques. En tercer lugar, se detalla la técnica mediante encuestas online y entrevista a profundidad, tipo de instrumentos: cuestionario y guía de entrevista; y el proceso de recolección de datos. Finalmente se detalla la técnica de análisis de datos siendo estas el uso del programa SMART PLS para el enfoque cuantitativo y un Análisis de Contenido con cuadro de doble entrada para el enfoque cualitativo.

En el Capítulo VIII se presentan los resultados obtenidos de acuerdo con el enfoque empleado, es decir, por el lado del enfoque cuantitativo se detallarán los resultados estadísticos según el programa SMART PLS y por el lado cualitativo, los resultados provenientes de las entrevistas en profundidad. Asimismo, se detallará un análisis de los resultados que se contrastarán entre lo hallado, los antecedentes, el marco teórico y las hipótesis planteadas.

Finalmente, la investigación culmina con un apartado donde se indican las conclusiones basadas en el análisis de los resultados del capítulo anterior y las recomendaciones propuestas.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En este capítulo se encuentra una variedad de trabajos de investigación o estudios ubicados en el periodo 2017 - 2020, los cuales están relacionados con las variables de estudio. Los estudios a continuación están categorizados por las variables de estudio que se planean investigar. Estas variables son la marca país, la cultura exportadora y estudios relacionados a MIPYMEs o PYMEs. Cabe resaltar que todos los trabajos de investigación que se mencionan provienen de revistas de investigación académica extraídos de fuentes como Scopus y Proquest; es decir, son estudios confiables.

A continuación, en la Tabla 1.1 se muestra una tabla resumen que contiene los antecedentes categorizados como ya se mencionó previamente, así como los autores, el año de publicación y el país en el cual se realizó la investigación correspondiente.

Tabla 1.1

Tabla resumen de la revisión de la literatura

Categoría	Autor(es)	País o región estudiada
Marca país	Kilduff y Tabales (2017)	Colombia
	Vijaranakorn y Shannon (2017)	Tailandia
	Roozen et al. (2017)	Singapur
	Arahoni y Grinstein (2017)	Israel
	Žugić et al. (2017)	-
	de Oliverira et al. (2018)	Brasil, Chile, Colombia, México y Perú
	Magnusson et al. (2019)	Alemania, España, Estados Unidos y Colombia
	Espinza y Pérez (2019)	Chile, Argentina y Perú
	Lee, R. y Lee, Y (2019)	Corea
	Hernández-Zelaya et al. (2020)	España y Colombia
	Mariutti y Giraldi (2020)	-
	López y Balabanis (2020)	Reino Unido
	Perskaya et al. (2020)	China, India y Rusia
Internacionalización	Montanari et al. (2019)	-
	Hezron (2019)	Kenia
	Galdino et al. (2019)	-
	Paul y Rosado-Serrano (2019)	-
	Shahzad (2019)	Finlandia
	López et al. (2020)	Colombia
	López Rizzo y Pinot de Villechenon (2020)	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay
	Meschi et al. (2021)	Francia
	Ashna et al. (2021)	Fiji
	Morini et al. (2021)	-
	Sannegadu (2021)	Mauricio
	Chew (2022)	Malasia
	Islam et al. (2023)	Bangladesh

(continúa)

(Continuación)

Categoría	Autor(es)	País o región estudiada
Cultura exportadora	Escandón y Hurtado (2017) Azari et al. (2017) Njinyah (2018) Olabode et al. (2018)	Colombia Noruega Camerún Nigeria
MIPYMEs y PYMEs	Francioni et al. (2016) Stouraitis et al. (2017)	- Unión Europea

1.1 Marca país

Kilduff y Tabales (2017) investigaron acerca de algunos componentes en transacciones internacionales y también sobre su influencia en la elaboración de una marca país. En esta investigación se emplearon previos estudios enfocados en tres temas importantes tales como el país de origen y los consumidores como factor clave para la formación de la marca país. Con respecto a los resultados obtenidos, con relación al primer tema estudiado, país de origen, se destaca que los consumidores tienen en cuenta este factor en su decisión de compra al evaluar un producto. Los estudios analizados indicaron que la percepción que tienen los consumidores con respecto al origen de un producto depende de las señales de información. Por eso, la correcta gestión de la imagen de un país es relevante para atraer a consumidores internacionales.

Por otro lado, con respecto a los estudios realizados sobre los consumidores y su efecto en la marca país, se concluyó que el “place branding” ha tenido un progreso basándose en los hallazgos analizados sobre cómo los consumidores perciben a los productos extranjeros, sus relaciones con productos extranjeros y nacionales y las diferencias entre grupos de consumidores.

Con ello, se deduce que gestionar la reputación de la marca país es necesario ya que incrementa la competitividad del país, tiene que estar apegada a la realidad y es deber tanto del sector público como privado su correcta gestión debido a que de esa manera trae consigo varios beneficios como el incremento de importaciones, el turismo, inversión extranjera, entre otros.

Vijaranakorn y Shannon (2017) examinaron los efectos que tiene la imagen del país en la percepción del valor de lujo. Se empleó un modelo de ecuaciones estructurales para comprobar las hipótesis planteadas. El modelo mencionado explicó una relación

causal entre dos constructos endógenos, imágenes cognitivas y afectivas del país y aparte otros cinco constructos exógenos que son el valor involuntario, valor hedónico, valor simbólico, valor económico e intención de compra. Para este trabajo, adicionalmente, se hicieron un total de 407 encuestas a consumidores tailandeses de productos de lujo que conocían o habían comprado alguna marca de lujo tailandesa o del mundo.

En adición, este estudio también presentó sus restricciones. Primero, existió una dependencia hacia la muestra ya que la muestra se hizo sobre una sola ciudad, por lo tanto, no se podía generalizar los resultados. Segundo, solamente se consideró un solo país de origen de la marca y solo una categoría de producto. Con respecto al desenlace encontrado en la investigación, se pudo determinar que los países pueden ser considerados como marcas donde la imagen percibida de cada aspecto (afectiva y cognitiva) afecta la decisión de compra. En ese sentido, la calidad o la relación calidad-precio percibidas no demuestran que beneficios reciben los consumidores al usar la señal de imagen del país.

Este estudio es importante para el presente trabajo de investigación ya que como se menciona, los países pueden ser considerados marcas y pueden ser juzgados de la misma manera que las marcas convencionales por medio de las percepciones que tienen los consumidores. Para este trabajo, es sumamente importante la marca Perú dado que a partir de las percepciones de los consumidores, las empresas que están bajo dicha marca pueden ser afectadas de manera positiva como negativa.

Roozen et al. (2017) indicaron que las naciones ven la marca como una forma de diferenciación entre ellas, sobre todo en la creciente e intensa era de globalización. Por lo tanto, Singapur sigue la misma línea donde la marca país desempeña un rol importante en las políticas económicas Singapur. Las autoras señalan que, básicamente su investigación explora el concepto de marca según profesionales singapurenses y también determina en qué forma se define la marca de Singapur según agencias del gobierno de Singapur. La metodología tiene un alcance cualitativo ejecutadas en entrevistas a 10 personas de diferentes organizaciones públicas y privadas expertos en el tema, de forma semiestructurada y presencialmente por 35 minutos con la finalidad de estudiar la experiencia y juicio de los profesionales, e incluir evidencias del contexto nacional.

En suma, las autoras concluyen que la marca país es un tema global y diverso, donde en sí se pueden formular diferentes definiciones. Asimismo, se evidenció la fuerte

asociatividad entre la marca país de Singapur y el trabajo integrado del gobierno frente a las actividades de promoción en Singapur, lo cual es congruente con lo encontrado en la literatura referente a la marca país y los beneficios nacionales que conlleva al gestionarla. En el caso de Singapur, según los entrevistados, se le considera una marca país fuerte y positiva en el extranjero; no obstante todavía existen algunas percepciones negativas sobre el gobierno como “autoritaria y paternalista”. En ese sentido, quedan aspectos por mejorar en la marca país de Singapur ya que sin duda, es una herramienta que apoyará al país a enfrentar desafíos globales.

Según lo expuesto en la investigación mencionada, se puede determinar que la marca país es un esfuerzo gubernamental constante a largo plazo y sin la participación de un organismo del gobierno, la marca país no tendría éxito. Para el presente trabajo de investigación, se rescatan los aportes relacionados al involucramiento de las autoridades nacionales.

Aharoni y Grinstein (2017) realizaron un estudio para apoyar la literatura sobre marca país, enfocándose en el estudio de países que tienen una prolongada mala percepción de imagen. En ese sentido, los autores se concentran en un proceso de reposicionamiento estratégico y sistemático, en especial a largo plazo. Este proceso se basa en el concepto del “micro-marketing” y para efectos del estudio toman el caso de Israel, ya que es un país que a pesar de ser pequeño tiene problemas geopolíticos de gran magnitud. Para la revisión de la literatura, los autores utilizaron una serie de recursos para poder apoyarse, tales como estudios de mercado, comunicación interna, diapositivas de Power Point, informes, así como libros relacionados con el tema de la marca país, artículos, entre otros. Asimismo, para ahondar más en la recolección de la data, se llevó a cabo entrevistas en profundidad e indicadores (subjetivos y objetivos).

En referencia a los hallazgos encontrados, los autores concluyeron que hubo variaciones positivas en la percepción y desempeño del país a lo largo del tiempo (periodo 2007-2015). De igual manera, se menciona que los indicadores analizados a nivel país y nichos de mercados confirman la efectividad del reposicionamiento, así como los autores esperaban.

Por ello, este estudio aporta al presente trabajo de investigación en reconocer que a través de los esfuerzos de marketing que reposicionan la imagen del país, el país estudiado ha ido ganando confianza para mejorar su performance internacional.

Žugić et al. (2017) realizaron una investigación para determinar el impacto de la exportación de bienes vegetales en la marca país partiendo desde la definición del branding de un país como guía de las estrategias de promoción de productos y marcas de exportación debido a que el desarrollo de las marcas locales de alta calidad y su presencia en el mercado internacional mejoran la imagen del país. Para esta investigación, el diseño estuvo basado en un modelo econométrico con el objetivo de examinar la exportación de productos vegetales de 40 países durante el periodo de estudio del 2006 al 2015, la muestra abarcó 500 productos vegetales separados en 100 subcategorías. Asimismo, se tomaron en cuenta indicadores como exportaciones totales, ventaja comparativa revelada (RCA, por sus siglas en inglés), crédito interno al sector privado (% del PBI), empleo en la agricultura (% del empleo total); en otros indicadores.

En concreto, los autores rescatan que el marketing y el branding son componentes relacionados con el público objetivo de la marca país. En ese sentido, puede decirse que la marca país es un conjunto de percepciones acerca de un país o una nación posicionada en la mente del stakeholder o grupo de interés internacional, siendo la marca país influenciada significativamente por la imagen del país, su reputación y posición.

Cabe precisar que si bien la marca país no es el principal componente del desarrollo económico del país, en definitiva puede proveer una ventaja competitiva cuando se alinea con una estrategia económica bien definida y además promovida por políticas de gobierno.

de Oliveira et al. (2018) sostienen que su estudio tiene por finalidad realizar una comparación entre el desempeño de las acciones de empresas cuya marca es de alto valor y las acciones de las empresas que cuentan con activos financieros en países latinoamericanos en desarrollo tales como Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Adicionalmente, la metodología empleada para este estudio se destaca por su originalidad ya que no se ha tratado para estudiar a los países en desarrollo de Latinoamérica, comprende una muestra total que incluyó 732 acciones del mercado latinoamericano extraídas de Economática de los últimos 10 años, donde además se utilizó el modelo de cuatro factores de Carhart a fin de examinar el desempeño. Como resultado, se destaca la fuerte relación encontrada entre un activo de marketing (valor de la marca) y el desempeño del activo en el mercado de valores, en ese sentido, se prevee una mejora en la integración de las áreas de marketing y finanzas.

A partir de lo explicado en el estudio realizado de Oliveira et al., se rescata que para gestionar de manera adecuada la marca de una entidad esta debe ser a través de una estrategia eficiente de marketing ya que sin lugar a duda puede brindar beneficios financieros.

Asimismo, Magnusson et al. (2019) realizaron una investigación que buscaba establecer la forma en que las empresas internacionales puedan optimizar beneficios a partir de construcciones sociales de la personalidad de un país de origen, considerando que dicha personalidad es vista como una ventaja en el desarrollo de la marca. Los autores señalan que la investigación tiene un diseño basado en 4 (cuatro) análisis de laboratorio y un trabajo de campo con la participación de 174 personas no estudiantes donde se realizó algunas preguntas para determinar la percepción de algunas marcas con respecto a determinados países. Como resultado, los autores concluyeron que las marcas son mejor evaluadas una vez que son posicionadas de tal forma que guardan relación con la construcción social de la personalidad de la marca de un país de origen y además, depende mucho de cuán auténtica es la cultura del país de destino.

Sin embargo, el estudio también recalca un resultado con una característica conciliadora basada en la animosidad del consumidor hacia el país de destino, puesto que se ha identificado el escenario donde las marcas son vistas más favorables cuando su posicionamiento es incongruente con el estereotipo de la personalidad del país de origen, caso contrario al resultado expuesto en el párrafo anterior. De acuerdo con los autores, este supuesto se da principalmente cuando se carece de la destreza para captar otros elementos del país de origen de la marca.

En suma, es rescatable para fines de la presente investigación que la marca país está altamente vinculada con el estereotipo de la personalidad del país de origen. Por ello, si las estrategias de marketing y promoción cumplen con los objetivos de trazados para lograr un mejor posicionamiento de la marca país, el valor del estereotipo de la personalidad del país de origen también incrementa, los individuos que hacen posible tal estereotipo de un país adoptan aún más sus principales rasgos ganando confianza en un contexto cultural, económico, social, entre otros.

Espinoza y Pérez (2019) estudiaron a tres países latinoamericanos con cuatro productos de los principales sectores a fin de comprender las marcas sectoriales existentes en los países seleccionados y que finalmente, contribuya en la composición de un modelo

para desarrollar marcas sectoriales de cualquier producto con las características del país de origen. Asimismo la metodología fue realizada según una investigación descriptiva con cuatro unidades de análisis; es decir cuatro productos a analizar de diferentes orígenes, los cuales son Vino de Chile, Fabricación de Chile, Sandía de Argentina y Quinua de Perú. Cabe destacar que, se emplearon cinco instrumentos: Mapa de la ubicación objeto-signo, Mapa de Cadena de Valor, Tendencias, Valor agregado y Evaluación de marca.

De manera general, los autores concluyeron que la personalidad de cada una de las marcas analizadas, en conjunto con el agente responsable de las exportaciones, les permitió entender cómo fueron creciendo y desarrollándose. Lo más resaltante fue que, en efecto, las marcas pueden tener el trato de persona, símbolo, posición, cultura y producto. Además, los autores sostuvieron que ProChile manifestó que sus marcas sectoriales van de la mano con el lugar de origen, PromPerú no denomina su marca como una marca sectorial pero que es una marca altamente competitiva y demandada, mientras que, ProArgentina denomina “subsectores” a los sectores alimenticios y no marcas sectoriales.

Cabe indicar que para el caso de Chile, con el objetivo de expandir la imagen del país, se mantienen puntos estratégicos para la gestión de todas sus marcas sectoriales: Diseño e Implementación, y así darles forma de producto, cultura y lugar. En el caso de Perú, la quinua es un producto particular que se relaciona con las personas como cultura, posición, símbolo e incluso persona. Mientras que, en el caso de Argentina, se desarrollan sellos diferenciadores de calidad, geográficos y con la denominación de origen; a diferencia de Chile y Perú, no generan una imagen corporativa.

De acuerdo con lo explicado anteriormente, la investigación de Espinoza y Pérez aporta al presente trabajo de investigación en establecer en qué afecta directamente la marca país a los componentes de la cultura exportadora con el objetivo de desarrollar las variables de estudio.

Lee, R. y Lee, Y. (2019) investigaron desde la perspectiva del G2B (Government to Business), cómo es que los gobiernos, vistos como los vendedores, pueden aprovechar la imagen de la marca de su país para atraer empresas o compradores, e invertir en el país. Cabe mencionar que en este trabajo se utiliza a Corea como contexto general. Asimismo, para este estudio se emplearon entrevistas en profundidad como instrumento de

investigación, las cuales fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis. Los entrevistados fueron empresas multinacionales extranjeras que tienen sede en Corea y principalmente se les preguntó sobre su opinión sobre la marca país de Corea, tomando en cuenta sus decisiones sobre la inversión extranjera directa.

Se utilizó una muestra de 36 empresas multinacionales de diversos países e industrias caracterizados por tener centros de I+D en la última década. Con relación a los hallazgos encontrados, los autores encontraron 5 atributos clave que tiene la marca nacional de Corea: tiene un mercado laboral rígido, un gobierno pro-IED (Inversión Extranjera Directa), dominio de Chaebols, nacionalismo e industrialización veloz. Dichos atributos se relacionan directamente con las dimensiones de personas, gobiernos, inversión/inmigración, cultura/patrimonio y exportaciones, respectivamente. Tales dimensiones afectaron la marca país de Corea de distintas formas.

El artículo de Lee, R. y Lee, Y. influye en el presente trabajo de investigación ya que se ha mencionado en repetidas veces que si el gobierno gestiona de manera eficiente el concepto de la marca país del Perú, muchas partes pueden ser beneficiadas. Asimismo, se investigará cómo es que está siendo gestionada la Marca Perú y a través de la recolección de datos se averiguará si es que los planes aplicados por el gobierno están dando resultados favorecedores.

Hernández-Zelaya et al. (2020) tuvieron como objetivo en este estudio analizar el impacto que tuvo la pandemia en el sector de turismo en los países de España y Colombia durante la etapa de confinamiento a través del impacto en la marca país y cómo es que estos países realizan actividades de promoción mediante sus oficinas de turismo. El diseño de esta investigación se realizó mediante un análisis cualitativo y un diseño de investigación descriptivo sobre campañas publicitarias que fueron lanzadas en España y Colombia durante la pandemia COVID-19. Asimismo se analizaron cuatro campañas publicitarias (dos de cada país mencionado), las cuales fueron lanzadas durante el confinamiento y desconfinamiento en marzo hasta junio del 2020.

Los autores concluyeron del estudio que hubo un impacto negativo en el sector del turismo debido a la pandemia. Por ello, a través de campañas publicitarias que hacen referencia a las costumbres, valores y cultura de los países de España y Colombia, se esperaba disminuir dicho impacto negativo y de esa manera formar vínculos afectivos para que los turistas se sientan seguros de visitar dichos países. Esta investigación

también tuvo sus limitaciones de las cuales podemos destacar la limitación en el alcance ya que solo se estudiaron dos países, así como sus respectivas campañas publicitarias. Como conclusión, los autores destacan que analizar el mensaje publicitario es importante ya que se puede utilizar como una herramienta estratégica para la promoción de la marca país.

El artículo de Hernández-Zelaya et al. demuestra, así como artículos previos de esta sección, que una buena gestión de sus recursos publicitarios es importante ya que cuando llega al alcance de los consumidores forman su propia opinión y/o percepción con respecto a la marca país; por lo tanto, promocionar una buena imagen de un país es clave.

Mariutti y Giraldi (2020) en su estudio buscaron conceptualizar el valor de la marca país al comprender dos conceptos: imagen y reputación de marca. Adicionalmente, indicaron que ambos conceptos son prácticamente inexistentes en la literatura actual del valor de la marca y el valor de la marca país. Como resultado, se obtuvo una definición sólida del valor de la marca país con el cual se pretende aportar a los agentes detrás de las formulaciones de una marca país (funcionarios gubernamentales, desarrolladores de políticas, académicos, entre otros) con guía para maximizar el valor de la marca al dirigir los esfuerzos en su reputación. El diseño del estudio se llevó a cabo mediante diecisiete entrevistas a investigadores internacionales con el objetivo de construir teorías que contribuyen al desarrollo de una base para la definición del valor de la marca país, el cual comprende siete dimensiones en la marca país: reputación, imagen, asociaciones, conciencia, lealtad, calidad percibida y relación de canales.

El estudio que brinda Mariutti y Giraldi sin lugar a duda explica que la dimensión más importante de una marca país es su reputación, la cual puede basarse en su desempeño internacional y en el valor agregado que la marca brinda a sus grupos de interés. Además, los autores comentan que junto a la formulación de estrategias para posicionar la marca país en definitiva puede brindar tanto bienestar al consumidor como al productor nacional.

López y Balabanis (2020) tuvieron explícitamente dos objetivos con esta investigación: tomar las limitaciones de estudios previos mediante el uso de un enfoque experimental mencionado y perfeccionar la comprensión teórica sobre la secuencia donde las evaluaciones de la imagen de marca llegan a la imagen de la industria y por

consiguiente a la imagen del país. La investigación tuvo un diseño experimental de efectos mixtos, como se especifica en el artículo. Los autores realizaron tres estudios experimentales para probar tres teorías.

El primer estudio se basó en el efecto de las marcas sobre la imagen del país; el segundo estudio, sobre el efecto de los productos sobre la imagen del país y el tercer estudio, sobre el efecto de marcas y productos sobre la imagen de la industria. Las muestras para estos estudios fueron de 227, 116 y 215 personas respectivamente. El instrumento que se utilizó para la investigación fueron las encuestas y se tomó en cuenta que los encuestados no sean de origen italiano o surcoreano. Adicionalmente el 52% de los encuestados fueron hombres cuyas edades estaban en el rango de 19 a 69 años.

Finalmente, los autores concluyeron, basándose en teorías del esquema de memoria, que hay dos tipos de inferencias inversas que son la marca de la imagen del país y la categoría de producto a imagen del país. En ese sentido, la inferencia inversa de una marca a una imagen afecta en mayor magnitud a la imagen de la industria que a la imagen del país.

La investigación de López y Balabanis contribuye en el reconocimiento de la imagen país como elemento clave de la marca país para que pueda tenerse en cuenta que tal elemento actúa como una dimensión de la marca país.

Perskaya et al. (2020) explicaron en su estudio que las marcas países en sí son programas integrales promovidos por el gobierno, dichos programas cuya finalidad es apoyar a las empresas de mercados nacionales con medidas proteccionistas, con el desarrollo de una imagen positiva del país de origen en el contexto internacional. Además, según los países estudiados (China, India y Rusia), es rescatable que los programas referentes a la marca país apoyados por el gobierno son instrumentos cuya gestión es únicamente estatal; es decir realizados y controlados por el gobierno.

Los autores afirman que al implementar un programa integral de marca país necesita medidas proteccionistas frente a la fabricación para productos que satisfagan los estándares de calidad y medioambientales contemplados en los reglamentos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), con ello se lograría liderazgo en el mercado global. Es importante recalcar que este estudio tiene por objetivo identificar cuán viable resultaría transformar la iniciativa “Hecho en Rusia” en un programa integral gubernamental de marca país.

El diseño del estudio se encuentra comprendido por el empleo de herramientas metodológicas basadas en evaluaciones expertas y mutuas, utilización del método Delphi, estadística matemática y modelado gráfico; además se empleó el método de evaluación pericial con el fin de sustentar la conveniencia del proteccionismo y así los productos nacionales tengan en cuenta la preservación medioambiental y de la calidad en sus actividades diarias. También se desarrolló el Diagrama de espina de pescado, a partir del modelo de K. Ishikawa, para determinar las causas y condiciones en la preparación de un programa integral de marca país respaldado por el gobierno ruso.

En conclusión, los autores manifiestan los beneficios que una marca país puede aportar tanto para el consumidor, gobierno y productor, incluso desde una economía proteccionista. Al tomar en cuenta los requerimientos contemplados en la OMC, calidad del producto y protección medioambiental, reconocen la necesidad de ser capaces de competir en el mercado internacional sin descuidar el mercado nacional, cumpliendo con estándares internacionales. Igualmente, destacan la participación del gobierno debido a que la marca país es un programa integral que, en este caso, sería gestionado desde un principio por el gobierno o agencia estatal encargada.

Al igual que en los estudios previos, el estudio de Perskaya et al. aporta significativamente al presente trabajo de investigación reiterando la importancia de la participación de los agentes nacionales de promoción ya que se han demostrado los beneficios recibidos por los stakeholders en cuanto a competitividad.

1.2 Internacionalización

Montanari et al. (2019) buscaron explicar una posible relación que existe entre la marca país y la internacionalización. Su estudio comprende una revisión integral de la literatura disponible en los últimos 15 años (periodo 2003 - 2017) utilizando dos conocidas fuentes: Web of Science y Scopus. Además, los estudios que se emplearon en la revisión utilizaron metodologías cuantitativas, así como también descriptivas y centradas en mercados emergentes como unidades de estudio. Con respecto a los resultados obtenidos se concluyó, en primer lugar, que no existen todavía muchos estudios acerca de la marca país y la internacionalización como dos conceptos que se pueden relacionar. Por otro lado, varios autores concuerdan con que la buena gestión de una marca nacional no solamente es esencial para atraer mayor capital extranjero. En ese sentido, la marca país se considera como una herramienta para mejorar el flujo de la inversión hacia el país. Los

autores también mencionan que se deberían implementar estrategias y acciones de marketing para la creación de una mejor imagen del país para estimular la inversión extranjera. Asimismo, la marca país puede contribuir en el desarrollo para la internacionalización de las compañías, por ello al tener una buena presencia en el mercado internacional, afecta también al desempeño, experiencia y competitividad de las empresas.

El estudio de Montanari et al. contribuye en esta investigación a comprender como se relaciona la internacionalización con la marca país a fin de poder determinar si este sería un componente relevante de la cultura exportadora en las MIPYMEs exportadoras de la región Lima del sector textil.

Hezron (2019) realizó una investigación para determinar la influencia de una estrategia orientada al mercado global sobre la expansión global de las empresas de Kenia. De acuerdo con el autor, el estudio empleó un diseño descriptivo e inferencial y, además, se empleó un análisis de regresión múltiple/multivariado con la finalidad de establecer la relación funcional entre las variables independientes y la variable dependiente. Cabe indicar que, Hezron consideró como variables de estrategia de mercado global a diversos factores, tales como: publicidad y promoción global, servicios de asesoría externa, especialización en el mercado extranjero, estrategias de precios competitivos, entre otros. En base a ello, Hezron sustrajo una muestra aleatoria de 205 empresas kenianas situadas en la ciudad de Nairobi durante el 2012, donde obtuvo una tasa de respuesta de al menos el 85 por ciento (%).

En concreto, la investigación señala que la estrategia de mercado global y la expansión global de las Pymes están relacionadas. Además, indica que el gobierno debería aplicar políticas de expansión global entre las grandes y las medianas y pequeñas empresas sobre todo para elevar la capacidad de marketing, recopilar información (inteligencia de mercado), crecimiento tecnológico, promocionar las exportaciones, mejorar la competencia internacional, entre otros. Adicionalmente, dicha colaboración entre las empresas también debería enfocarse en la tecnología de productos y de procesos, ya que lograría mejorar la calidad de productos y servicios para que las empresas kenianas cumplan con los estándares del mercado internacional.

En conclusión, la investigación de Hezron contribuye al presente trabajo en determinar las estrategias de expansión global a través de una capacidad incorporada de

marketing en las PYMEs peruanas. En ese sentido, el posicionamiento de las empresas pequeñas y medianas puede verse positivamente afectado a través de una estrategia de marketing alineada a una política de comercio exterior.

Galdino et al. (2019) realizaron un estudio respecto al proceso de internacionalización como un proceso empresarial asociado al desarrollo de oportunidades en el mercado internacional. Sobre el particular, los autores buscan determinar los diferentes factores que pueden tener relación entre sí para lograr la entrada a nuevos mercados internacionales y, así también, como las consecuencias post entrada. Entre dichos factores, los autores resaltan los tipos de conocimiento que se tengan sobre el mercado de entrada, oportunidades comerciales y el proceso para internacionalizarse. Para el desarrollo de este estudio, los autores revisaron la literatura disponible sobre los factores previamente mencionados; sin embargo, identifican algunos vacíos en la misma, generando así la construcción de una nueva propuesta de modelo sobre la internacionalización para investigaciones futuras.

Con respecto a los hallazgos encontrados para la construcción de este nuevo modelo, los autores sugieren que, en primer lugar, el conocimiento del mercado y la internacionalización están relacionados de manera positiva con el desarrollo de oportunidades internacionales. Es decir, el proceso de internacionalización puede ser impulsado mediante la identificación y explotación de oportunidades. En segundo lugar, el desarrollo de estas oportunidades estaría relacionado de manera positiva también con la entrada de nuevos mercados y los movimientos secuenciales de los mercados en los que las empresas ya tienen acceso, demostrando así que las oportunidades son tan importantes antes como después de la internacionalización de las empresas. Finalmente, señala que la relación que existe entre la elaboración de las oportunidades internacionales y el ingreso a los nuevos mercados serán moderadas por el conocimiento de la empresa.

Este estudio no solo brinda un nuevo enfoque respecto al proceso de internacionalización por su originalidad, sino que también refuerza la teoría del Modelo Uppsala donde se sostiene que el proceso de internacionalización es escalonado y progresivo. Los autores hacen especial hincapié en el conocimiento y como este puede tener una relación positiva con el proceso de internacionalización. En ese sentido, es posible concluir que una cultura exportadora fortalecida con conocimiento conlleva a que los agentes (exportadores e importadores) involucrados en el proceso de internacionalización tengan una entrada más exitosa a los mercados internacionales.

Paul y Rosado-Serrano (2019) llevaron a cabo un estudio para realizar una revisión integral y crítica de las investigaciones referentes a los procesos de internacionalización existentes: proceso gradual vs Born Global. Dicho estudio tuvo por finalidad identificar las oportunidades de investigación en estos procesos y, de esta manera, establecer un esquema de investigación. Respecto a la metodología, los autores emplearon una revisión de la literatura disponible de sectores económicos y/o disciplinas específicas durante el periodo de 1995 al 2018, otorgando una valoración de al menos 1.0 a cada una de estas fuentes.

Los hallazgos encontrados en el estudio señalan que existen brechas que impiden comprender los determinantes de un proceso de internacionalización gradual frente a los modelos “born global”. Estos dos campos han contribuido y enriquecido en el progreso de las investigaciones a la hora de explicar los procesos de internacionalización; sin embargo, los autores indican que todavía existen brechas de conocimiento. Asimismo, se han identificado teorías y lagunas de conocimiento que deberían ser consideradas en futuras investigaciones en referente a temas como: las características de un emprendedor que influyen en la decisión de una empresa para su internacionalización bajo el modelo “born global” o de manera acelerada, estrategias de marketing enfocadas a nichos de mercado, el vínculo que existe entre la cadena de suministro y relaciones interempresariales, entre otros. Por otro lado, los autores también indican que existen oportunidades para potenciar y desarrollar las teorías en estos campos mencionados, ya que cubre variables tales como el marketing, emprendimiento, negocios internacionales y gestión estratégica.

La investigación de Paul y Rosado-Serrano contribuye al presente trabajo en detallar una serie de teorías y/o modelos que desarrollan el proceso de internacionalización de las empresas, las cuales aportan a la base teórica ya existente. Asimismo, busca incentivar la investigación del proceso de internacionalización como eje del estudio, en sí. En ese sentido, se identifica una relación con el presente trabajo considerando que, igualmente, se busca aportar base literaria para soportar futuros trabajos relacionados a la marca país e internacionalización.

Shahzad (2019) realizó una investigación con el objetivo de examinar los patrones en el proceso de internacionalización de las PYMES finlandesas en Estonia y además, como sus procesos encajan con los modelos de internacionalización actuales. Básicamente, la investigación abarca una discusión sobre las teorías de

internacionalización tales como el conocido Modelo Uppsala, el enfoque de red y los modelos internacionales de emprendimiento. Asimismo, el autor presenta un análisis entre el nivel de internacionalización de las PYMES objeto de estudio, los modos de entrada a los mercados, motivos y potenciales barreras para internacionalizarse. Respecto al diseño y método de investigación, el autor llevó a cabo una investigación empírica durante el periodo de enero del 2018 a agosto del 2018, con una recopilación de datos a través de una encuesta por correo electrónico donde se obtuvieron las respuestas utilizables de 121 empresas. Cabe indicar que, los datos fueron procesados y analizados mediante el software SPSS mediante el método de tabulación cruzada para identificar los resultados.

Los hallazgos encontrados indican que el principal motivo para la internacionalización de las empresas es la participación de mercado. Esto es debido a que el mercado finlandés es pequeño; por consiguiente, las PYME buscan generar más ingresos a través de la expansión en mercados internacionales. En el estudio también se destacan las diferentes estrategias de entrada de estas empresas, dentro de las cuales, las variables a nivel de empresa, país e industria son importantes para la elección del modo de entrada a los nuevos mercados. Asimismo, señalan que los factores determinantes de las PYMES para escoger un modo de entrada al mercado internacional en Estonia están relacionados con el país, la industria, la empresa y el entorno institucional. Además, de acuerdo a los datos obtenidos, existe una muy pequeña cantidad de empresas que adoptaron la estrategia de “greenfield” o filiales en el extranjero como modo de entrada; sin embargo, el resto aplica la estrategia de exportación debido a que es menos costosa para un primer paso en el proceso de internacionalización. Las empresas que escogieron este método señalaron que, de esa forma, se evitan riesgos financieros y limitaciones en el conocimiento del mercado de destino.

Finalmente, la investigación es relevante para el presente estudio ya que para las PYMES peruanas puede ser aplicable el estudiar y tomar como ejemplo las distintas estrategias de modo de entrada a mercados extranjeros y, asimismo, evaluar cual es el que más conviene a la empresa teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que poseen.

López et al. (2020) sostuvieron una investigación con la finalidad de disponer un modelo de internacionalización para las PYMES del sector Textil - Confecciones de las ciudades de Bogotá y Medellín en Colombia. No obstante, desde un primer diagnóstico, se identificó que, en el contexto social y económico, la informalidad es una variable

decisiva para el proceso de internacionalización de estas empresas. A pesar de que la informalidad no es la única variable identificada en la investigación, si es la más determinante. Entre otras variables para la internacionalización de estas empresas, también se encuentra la responsabilidad social, contrabando, costos ocultos, cooperación internacional, entre otros. De acuerdo con los autores, esta investigación es mixta descriptiva considerando que se emplearon datos cualitativos junto con un modelo econométrico que les permita la identificación de las variables que impiden a las PYMES ser competitivas e internacionales. En adición, se llevaron a cabo encuestas con representantes legales y/o encargados de procesos de exportación de las empresas; así también como, aproximaciones con gremios del sector.

Los autores obtuvieron como resultado que, con respecto al sector textil, específicamente el área de confecciones presentó una desaceleración por la disminución del consumo, el incremento del contrabando, las importaciones, entre otros a pesar de que se cuentan con acuerdos comerciales que favorecen el crecimiento del sector, aumentan la competitividad e impulso de nuevas oportunidades en mercados internacionales. Asimismo, indican que el sector textil incluye costos elevados por mano de obra, informalidad, carencia de personal calificado y obstáculos legales. Asimismo, señala que existen “costos ocultos” los cuáles las empresas los relacionan con procesos de gestión y productivos. Algunos de estos costos son: los accidentes durante el horario laboral, la rotación de personal, calidad de producto, carencia de tecnologías, crédito financiero, entre otros.

Por último, los autores señalan que si bien existen cifras positivas que demuestran que el sector textil (área de confecciones) colombiano puede ser potenciado, recomiendan que en primera instancia se tiene que tratar los principales problemas indicados previamente, ya que es importante incrementar la productividad y competitividad antes de confrontar un proceso de internacionalización. La investigación de López et al. refleja un panorama colombiano bastante comparable con el que enfrenta el Perú actualmente. A pesar de que existe una cultura exportadora presente en las empresas incentivadas por un beneficio económico superior, existen obstáculos tales como la informalidad o carencia de mano de obra calificada, entre otras variables, que retrasan al proceso de internacionalización. En ese sentido, los autores recalcan que no es la ausencia de políticas públicas que regulen estos problemas, sino más bien la falta de identificación de necesidades de los sectores por parte de las autoridades.

López Rizzo y Pinot de Villechenon (2020) realizaron una investigación sobre las barreras que surgen en el proceso de internacionalización, enfocado principalmente en los siguientes factores: el agente (empresa), el origen (mercado nacional) y el destino (mercado de exportación). En ese sentido, la investigación busca proponer un esquema para el análisis de las barreras presentes en los factores previamente mencionados, los cuales los denominan como “el modelo de los tres cercos”, siendo la empresa el primer cerco, el origen el segundo cerco y el destino el tercer cerco. De acuerdo con los autores, este nuevo esquema busca determinar estrategias correctivas frente a las fragilidades identificadas en “el modelo de los tres cercos”. Para llevar a cabo esta investigación, los autores sostuvieron unas 225 entrevistas a PYMES en 09 países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

En cuanto a los hallazgos encontrados, los autores señalan que el modelo de tres cercos contribuye a la literatura actual, de dos maneras. En primer lugar, “el modelo de los tres cercos” analiza tres dimensiones que deben ser consideradas en las estrategias de internacionalización si las empresas desean ser exitosas, ya que ofrecen un mejor panorama tanto interno como externo. Asimismo, detallan con mayor certeza los puntos más críticos o debilidades que deberán ser evaluados por las empresas. En segundo lugar, “el modelo de los tres cercos” es aplicable en análisis que comparan economías de países o regiones, de ser el caso. De esa manera, si se aplica el modelo para las empresas PYMEs de distintos países que tienen como objetivo el mismo mercado destino, es posible identificar una variedad de características y perspectivas que ayudarían a determinar una serie de ventajas competitivas o desventajas a comparación con otros países.

Finalmente, los autores afirman que “el modelo de los tres cercos” sería efectivo para las empresas PYMEs de la región de Latinoamérica, sobre todo a la hora de identificar obstáculos cuando éstas buscan ampliar sus horizontes a mercados como la Unión Europea, ya que el modelo es mucho más completo. La investigación de López Rizzo y Pinot de Villechenon contribuye al presente trabajo de investigación brindando una nueva perspectiva a la interna de factores no antes identificados para diseñar una modalidad de internacionalización especificada y ajustada a cada necesidad de la empresa.

Meschi et al. (2021) llevaron a cabo un estudio con el objetivo de analizar si el estado de situación de las PYMES previo a la etapa de internacionalización mejora el desempeño o performance de estas empresas a la hora de exportar por primera vez. De

acuerdo con los autores, para este estudio, se tomaron en cuenta dos variables de este estado de situación previo: el desempeño post internacionalización (variable dependiente) y la edad de la empresa a la hora de internacionalizarse (variable independiente). Para el desarrollo del estudio, los autores realizaron una revisión de la literatura existente respecto a los procesos de internacionalización y además, plantearon dos hipótesis de investigación alineadas a los factores previamente mencionados, utilizando una muestra de 522 PYMES francesas de diversos sectores económicos que realizaron su primera exportación en el 2014.

Los resultados del estudio de Meschi et al., indican que las PYMES que se internacionalizan a edad temprana y mantienen un desempeño previo inferior a sus pares aumentan de manera significativa su propio desempeño en la post internacionalización. Asimismo, las PYMES que se internacionalizan tardíamente junto con un desempeño previo superior, disminuyen de manera significativa su desempeño posterior a la internacionalización. Los autores concuerdan que el desempeño previo a la internacionalización es crítico para las PYMES que son parte de este proceso por primera vez. Adicionalmente, señalan que las distintas condiciones previas a la internacionalización conllevan a una misma tendencia de desempeño subsiguiente a la internacionalización más alta que se detalla en la muestra de PYMES que se internacionalizaron de manera temprana. Por ende, las PYMES que se internacionalizan de manera temprana y experimentan menor crecimiento que su competencia y menor ganancia siguen la misma línea de desempeño posterior a la internacionalización que las empresas que obtienen un mayor crecimiento y ganancias a comparación de sus pares.

Finalmente, la investigación de Meschi et al. contribuye a la presente investigación debido a que es un ejemplo para las PYMES peruanas que todavía tienen ese temor de ingresar al proceso de internacionalización debido a que una serie de condiciones de las cuales pueden carecer, sin embargo, el estudio demuestra finalmente que el desempeño y las ganancias se dan ya sea pre o post internacionalización.

Ashna et al. (2021) llevaron a cabo un estudio cuya finalidad es analizar las nuevas investigaciones referentes al proceso de internacionalización de las PYMEs en la República de Fiji. En ese sentido, el estudio se centró, en primer lugar, en analizar las barreras para que este tipo de empresas logren su internacionalización en la República de Fiji y, en segundo lugar, posteriormente brindar un marco teórico que sume a las investigaciones relacionadas a la internacionalización; es decir, contribuir a la literatura

existe sobre el tema. Con relación a la metodología, los autores emplearon un método cualitativo de casos múltiples, el cual se basó en un muestreo intencional mediante entrevistas semiestructuradas.

Con respecto a los hallazgos encontrados en el estudio, los autores concluyen que la internacionalización de las PYMEs en la República de Fiji es estimulada por 2 variables: competencia general y orientación empresarial. Asimismo, ésta es interpuesta por un desfavorable entorno institucional. De acuerdo con las entrevistas realizadas a empresas de distintos sectores de la región, existe un grupo de empresas que tienen una alta participación en el comercio internacional u otras que no. Con respecto a las que tienen una alta participación, se detalla que son empresas de carácter innovador con orientación emprendedora elevada y con experiencia empresarial previa en el sector del comercio internacional y los negocios internacionales. Se destaca de estas PYMEs que sus productos no cuentan con alta demanda en la República de Fiji, debido a los altos precios generados por la calidad del producto y al bajo nivel de vida de la población. Sin embargo, los autores indican que tanto la distancia institucional y cultural de los países objetivo es una variable importante, así como también la inexistencia del apoyo del gobierno. Desventajas tales como la falta de acceso a financiación, geografía, control corporativo, rigidez de las normas y regulaciones de las instituciones, costos de transporte, falta de políticas de exportación son señalados para las empresas.

Este estudio es relevante para la presente investigación ya que demuestra que las PYMEs de la República de Fiji, a pesar de ser un país de bajos recursos, logran internacionalizarse de manera exitosa ya sea a corto o largo plazo. Asimismo, es importante considerar que la mentalidad emprendedora de estas PYMEs ha sido un factor importante, a pesar de las desventajas de la propia región y desventajas en el extranjero.

Morini et al. (2021) realizaron un estudio para poder fortalecer las teorías existentes sobre el proceso de exportación de las PYMEs no tecnológicas en mercados emergentes, mediante el análisis de las barreras que puedan afectar el mismo, así también como las barreras internas y externas en este contexto. Adicionalmente, los autores recalcan que las empresas del sector no tecnológico son conocidas particularmente por tener recursos limitados y escaso conocimiento; por ende, vuelve más retador analizar la entrada de estas empresas a un mercado global y las barreras que impiden su acceso. Para este estudio, se llevó a cabo una revisión de la literatura disponible sobre barreras para la internacionalización y además, un análisis factorial confirmatorio, a través del software

G·Power, donde se ajustó el modelo validado a partir de 71 respuestas obtenidas del sector no tecnológico.

Con respecto a los hallazgos encontrados, se analizaron un total de 8 barreras: Externas tales como GOV (Barreras políticas, económicas y legales), PROC (Barreras procesales y monetarias), SOCIO (Barreras socioculturales) e Internas como INFO (Barreras informativas), MNG (Barreras de gestión), FIN (Barreras financieras), MKT (Barreras de mercado) y ENT (Barreras al emprendimiento). Los autores indican que en base a lo indicado por las PYMEs encuestadas, las barreras que más resaltan son las PROC, seguidas de GOV y SOCIO. De acuerdo con ello, los indicadores más señalados fueron la inestabilidad política y comunicación ineficiente con clientes extranjeros. En relación con barreras internas, se infiere que los constructos INFO y MG son las que más dificultan el proceso de exportación de las PYMEs estudiadas. Agregan además que ambas deben ser tomadas como prioridad en la elaboración de estrategias.

Finalmente, el estudio de Morini et al. es relevante para la presente investigación ya que detalla una serie de barreras tanto internas como externas como se ha mencionado previamente que las PYMEs peruanas tienen que tomar en cuenta en el momento de su planificación y/o elaboración de estrategias para ingresar al proceso de internacionalización.

Sannegadu et al. (2021), en su investigación, indican que el sector textil es un componente clave en la economía de Mauricio al atraer inversión extranjera directa, lo cual sostiene un impacto significativo en la creación de empleos. En ese sentido, los autores consideran que este sector, en particular, se desempeña como la base manufacturera de la economía de Mauricio. No obstante, en esta investigación, se destaca que, precisamente, las PYMEs del sector textil de Mauricio no se encuentran a un nivel considerado “internacionalizadas” y, de hecho, enfrentan retos relacionados a la supervivencia y sostenibilidad producto del sistema comercial liberalizado, que en el año 2005, adoptó el gobierno de Mauricio. Esta investigación tuvo por finalidad analizar los factores que influyen en la intención de internacionalización de las PYMEs del sector textil mauriciano y para ello, se sostuvieron diez entrevistas a PYMEs del sector textil de Mauricio y encuestas a toda la población de PYMEs internacionalizadas del sector textil de Mauricio.

En cuanto a los hallazgos de la investigación, se señala que se encontraron temas que vinculan el tamaño de las empresas con la intención de internacionalización. A partir de ellos se derivan 3 temas: 1. Intenciones iniciales de internacionalización, las empresas entrevistadas indican que en un principio no estaban interesadas en internacionalizarse debido al tamaño de empresas; sin embargo, después de asistir a reuniones, ferias internacionales para PYMEs y pedidos de clientes extranjeros, comenzaron a tomar más interés y motivación para expandirse al mercado internacional. Estas empresas mencionan que tienen una perspectiva positiva de la internacionalización y afirman que tienen mucho que ganar con ello. 2. Recursos financieros, los entrevistados indicaron que el acceso a un buen financiamiento es una variable muy importante en la toma de decisión para internacionalizarse, asimismo tuvieron dificultades cuando los clientes extranjeros tardaban en liquidar sus cuentas, lo cual afectaba el capital de estas empresas, limitando así sus posibilidades de expansión y crecimiento. Sin embargo, realizaron préstamos para poder seguir operando. 3. Recursos no financieros, los entrevistados indican que el tamaño de la empresa también desempeña un rol importante a la hora de decidir la factibilidad financiera. Asimismo, dentro de los recursos no financieros se clasifican en innovación, creación de redes, conocimiento y capacidad productiva.

Finalmente, la investigación descrita es de importancia para el presente estudio debido a que detalla con claridad las virtudes y dificultades que existen en el proceso de internacionalización, las cuales expanden el conocimiento de las PYMEs peruanas con respecto al mercado extranjero.

Chew (2022) llevó a cabo un estudio con el objetivo de contribuir a la comprensión de la influencia que pueda tener la Orientación Empresarial (OE) en la internacionalización de las PYMEs, ello considerando que las dimensiones de la OE pueden apoyar a las empresas en aumentar su entendimiento sobre la internacionalización. En ese sentido, Chew realizó una muestra de 253 PYMEs internacionales en Malasia, la cual fue examinada a través de un análisis de regresión logística.

En relación a los hallazgos del estudio, el autor señala que la OE mantiene dimensiones individuales, las cuales son la innovación, proactividad y asunción de riesgos. En ese sentido, señala que estas dimensiones pueden influir en la probabilidad de que las empresas logren expandirse al mercado internacional. En ese sentido se plantearon 3 hipótesis. La primera hace referencia a que existe una relación positiva entre

la innovación y el alcance de la internacionalización. De acuerdo a los resultados, se indica que las PYMEs con una mayor capacidad de innovación tienen un ámbito de internacionalización más extendido. En segundo lugar, existe una relación positiva entre proactividad y el alcance de la internacionalización. En base a ello, se señala que las empresas con alta proactividad tienen una elevada capacidad de respuesta cuando están en búsqueda de nuevas oportunidades en el extranjero. Finalmente, la tercera hipótesis indica que la dimensión de asunción de riesgos no está asociada con la tendencia de las empresas para internacionalizarse en los mercados extranjeros. De acuerdo con los resultados obtenidos, existe una relación negativa entre la asunción de riesgos y el alcance de la internacionalidad. Ello se puede explicar debido a la influencia de la experiencia internacional que poseen las empresas en el alcance hacia la internacionalización, ya que las empresas con mayor experiencia tienen claramente más conocimiento y por ende otorga a estas empresas mayor confianza y tolerancia hacia el riesgo.

En conclusión, este estudio es relevante para la presente investigación debido a que demuestra la importancia de la innovación y proactividad, sobre todo para las empresas que están considerando la idea de expandir su negocio hacia nuevos destinos extranjeros, en especial los que son culturalmente más distantes, lo cual promueve la tendencia de las PYMEs para la ampliación del alcance de la internacionalización. Es decir, promueve a las empresas expandir sus ideas de negocio ya sea en su producto, en procesos, etc., con el objetivo de encontrar mejor oportunidad antes que la competencia y en especial satisfacer a los clientes extranjeros.

Islam et al. (2023) sostuvieron en su estudio que si bien el proceso de internacionalización está bastante profundizado en la literatura actual, aún no es lo suficientemente explorado en PYMEs de un país en desarrollo como Bangladesh. En ese sentido, su estudio tiene por finalidad explorar los factores que entorpecen el proceso de internacionalización de esas empresas en el contexto bangladeshí. Es importante mencionar que, para llevar a cabo este estudio, los autores adoptaron métodos de investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas a 16 PYMEs de Bangladesh.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, se encontraron los siguientes hallazgos relacionados a la problemática que enfrentan las PYMEs en Bangladesh con respecto a la internacionalización. En primer lugar, la carencia de conocimiento del mercado. Las empresas señalaron que tuvieron dicha dificultad al inicio del negocio, ya que contaban

con sus productos pero el cómo y dónde venderlos era la principal dificultad. Es por ello que, estas empresas dependían de distintos agentes para poder crecer, los cuales también se aprovechaban de la situación y finalmente, se quedaban con las ganancias de la empresa. Sin embargo, gracias al tiempo y la experiencia dejaron de depender de esos agentes. Además, señalan que también recibieron apoyo económico de sus propias familias, evidenciando así la falta de acceso al financiamiento por parte del gobierno. En segundo lugar, el incremento de compradores estafadores. Algunas de las empresas señalaron en las entrevistas que han sufrido grandes pérdidas debido a compradores que desaparecen luego de realizar los pedidos, en especial las PYMEs agrícolas. En tercer lugar, la participación de terceros, ya que estas empresas tienen más conocimiento en el mercado y son más cerradas en cuanto a brindar información de los compradores reales, de acuerdo a los autores, afectando así al negocio. En cuarto lugar, la gestión ineficiente de los puertos nacionales. Los entrevistados afirmaron que sus productos se pueden perder en el puerto, por lo que tienen que asegurar bien los contenedores. Sin embargo, los robos son constantes. Asimismo, otro inconveniente son los trámites de las autoridades portuarias y los sobornos para que sus productos sean trasladados con rapidez debido a la vida útil que tienen. Por último, el mercado local no está regulado. Esto es debido a la alta variación de precios de productos y materia prima del mercado de Bangladesh.

En conclusión, este estudio es relevante para la presente investigación debido a que brinda más información acerca del comercio internacional en países en desarrollo como Bangladesh, el en cual las PYMEs enfrentan grandes retos en el inicio del proceso de internacionalización. Sin embargo, a pesar de que estos retos se mantienen en la actualidad, gracias a la experiencia en el comercio, han logrado superar la mayoría de estos obstáculos.

1.3 Cultura exportadora

Escandón y Hurtado (2017) en su estudio, tuvieron como objetivo investigar acerca de los elementos que contribuyen al compromiso en las exportaciones de las PYMEs de Colombia, según el comportamiento y la actitud. La metodología aplicada en este trabajo es de enfoque cuantitativo con un muestreo aleatorio estratificado. Seguidamente, se determinó una muestra de 306 empresas exportadoras colombianas y el instrumento usado fueron encuestas donde se tocaron temas como marketing, innovación, desarrollo exportador, entre otros.

Asimismo, para el análisis estadístico, se empleó un modelo particular basado en redes neuronales artificiales debido que es un sistema diferente con el objetivo de analizar datos de una manera eficiente. Este modelo se caracteriza por ser similar al sistema neuronal humano, donde las unidades llamadas neuronas (variables) se conectan y pasan por determinados procesos a los que se denomina capas (de entrada, ocultas y salida).

Finalmente, los autores concluyeron que el compromiso, específicamente PYMEs, dependen de estrategias implementadas por la alta dirección al asignar recursos a las actividades de exportación. Además, las PYMEs colombianas tienen una actitud retadora con respecto al mercado internacional, antes de buscar ayuda de entidades externas. Con este estudio, también, los empresarios se dieron cuenta de sus fortalezas y debilidades con respecto al mercado extranjero para que puedan replantear sus ideas, sus propuestas y estrategias. Nuevamente, se recalca que la experiencia es un elemento clave en la cultura exportadora de los países, para que el desempeño en cuanto exportación pueda ser exitoso.

El estudio de Escandón y Hurtado colabora en la presente investigación en la identificación de un componente de la cultura exportadora, la experiencia del exportador. En ese sentido, se tomará en cuenta a la hora de definir los problemas y objetivos específicos para finalmente determinar una hipótesis.

Azari et al. (2017) se plantearon investigar sobre los antecedentes y los resultados de diferentes tipos de innovación que se implantaron como estrategias de crecimiento de las PYMEs exportadoras para mejorar sus oportunidades de éxito en el exterior. Al ser un análisis cuantitativo, el instrumento empleado usado y que es acorde con el sentido de la investigación, fueron las encuestas dirigidas a PYMEs exportadoras de Noruega.

El total de encuestas que se realizaron fue de 380. En relación con los hallazgos, los autores encontraron que hay una relación positiva tanto en la ambición de una empresa por su propio crecimiento así como la búsqueda de la innovación de sus propios productos y sus modelos de negocio. Asimismo, existe una relación entre el alcance de exportación con la innovación de los productos de la empresa; sin embargo, hay una relación negativa con la innovación de un modelo de negocio.

En otras palabras, se comprende que la innovación en la oferta exportable es en definitiva atractiva en el mercado internacional por ello existe una relación positiva, los autores recalcan que la ejecución; es decir, el modelo de negocio necesita actualizarse

constantemente cuando se realizan actividades de internacionalización como son las exportaciones. Usualmente se tiene pensado como primer paso la elaboración de un modelo de negocio; no obstante, no se considera la actualización de este para fines de innovación.

Njinyah (2018) realizó un estudio con el propósito de determinar los efectos que tienen las políticas promocionales de exportaciones gestionadas por el gobierno sobre el desempeño en las exportaciones de cacao de las PYMEs en Camerún. El diseño del estudio estuvo basado en la obtención de datos por medio de cuestionarios autoadministrados, además se empleó la técnica “bola de nieve” a 101 PYMEs exportadoras de cacao para determinar el muestreo. Asimismo, en cuanto al análisis de datos, se emplearon técnicas de modelado de ecuaciones estructurales a fin de comprender el impacto de las políticas promocionales de exportaciones.

En conclusión, Njinyah determinó que el uso de las políticas promocionales de exportaciones que son gestionadas por el gobierno afecta directamente en la reducción de los costos operativos e incremento en el desempeño. Mientras que, ventajas específicas para países y empresas fueron producto del efecto indirecto; no obstante, se recalcó que la única ventaja significativa fue el suministro de información sobre marketing en las exportaciones. A partir de ello, se comprende que directamente las políticas promocionales del gobierno afectan en el desempeño de las empresas exportadoras, haciéndolas más competitivas.

La investigación realizada por Njinyah puede contribuir con la investigación, ya que presenta una serie de políticas de promoción que implementaron en su país de estudio para mejorar el desempeño de sus exportaciones. Estas políticas promocionales pueden ser comparadas con los planes estratégicos que otorga el Estado peruano a fin de apoyar a las MIPYMEs o solo PYMEs. De esta manera es posible determinar cuáles de repente han sido más efectivas.

Olabode et al. (2018) llevaron a cabo una investigación para poder analizar si la capacidad de aprendizaje de las exportaciones y la turbulencia ambiental de las mismas son útiles como mecanismos y condiciones límite para poder relacionar la cultura enfocada en exportación con su desempeño de las exportaciones. El enfoque que adoptaron los autores fue uno cuantitativo, ya que se buscaba analizar datos

longitudinales de una muestra de 249 pymes exportadoras de Nigeria. Finalmente, se hallaron 4 resultados después de realizar el estudio.

En primer lugar, se encontró que la cultura que está enfocada en la exportación afecta de manera positiva a los resultados sobre las exportaciones. En segundo lugar, tener una cultura enfocada al mercado extranjero incrementa la calidad de aprendizaje en temas de exportación. En tercer lugar, la capacidad de aprendizaje de las exportaciones regula la relación que existe entre la cultura exportadora y el desempeño de las exportaciones. Finalmente, el incremento de las turbulencias del entorno de exportación disminuye la capacidad de aprendizaje de las exportaciones en sus respectivos resultados.

En conclusión, la cultura exportadora de un país se encuentra estrechamente relacionada con el desempeño de las exportaciones; además, son los componentes de la cultura exportadora que orientan los resultados de un proceso de exportación exitoso. Es importante tomar en cuenta el aprendizaje para poder realizar estas operaciones, ya que generan confianza en el exportador animándolo a continuar con estas actividades.

1.4 MIPYMEs y PYMEs

Francioni et al. (2016) llevaron a cabo un artículo de investigación que tiene como finalidad brindar una evaluación sistemática y actualizada para comprender los estímulos exportadores clave para las PYME; es decir, identificar los principales motivadores para que las PYME decidan exportar sus productos. Cabe precisar que, los autores recalcan que escasean las revisiones bibliográficas referentes a estos impulsores de internacionalización de las PYME y, por ello, recomiendan mayor evaluación sistemática y actualizada de estudios sobre los estímulos exportadores.

En ese sentido, la metodología va encaminada a desarrollar una revisión integral y sistemática de bibliografías internacionales, y sobre pequeñas empresas. Tal revisión fue dividida en 3 pasos que abarca la planificación de la revisión, la realización de la revisión y emisión de informes.

Finalmente, el artículo de investigación culmina afirmando que los motivadores de exportación de las PYME están focalizados en las competencias, habilidades y características inherentes a las áreas de recursos humanos, I+D y marketing. Además es importante considerar el desempeño de los agentes involucrados en las redes del proceso

de internacionalización (interna y externa), tales como clientes, intermediarios, consultores e incluso instituciones. En adición, los resultados recomiendan que los gobiernos definitivamente podrían apoyar a las PYME en su orientación exportadora, facilitándoles una mejor participación en el mercado internacional.

Francioni proporciona un artículo interesante sobre los estímulos de las PYME, por lo que colabora con el trabajo de investigación al indicar ciertos factores que motivan a comenzar con un proceso de internacionalización, comenzando por la exportación. Estos factores servirán como modelo para el análisis de las MIPYMEs peruanas exportadoras.

Stouraitis et al. (2017) realizaron una investigación sobre la influencia que tienen las regulaciones de la Unión Europea en las decisiones de exportación de las PYMEs del sector manufacturero del Reino Unido mediante la búsqueda de los motivadores del país de origen y del país anfitrión, detrás de la elección de las PYMEs para exportar tanto al extranjero como regionalmente dentro del Reino Unido. Para este estudio el instrumento empleado fue de cuestionarios. Los autores concluyeron que las PYMEs que se dirigieron a un mercado internacional que no fue dentro de la Unión Europea consiguieron una mayor puntuación en los factores motivadores en la dimensión exterior que las empresas que tuvieron como destino alguna región dentro de la Unión Europea. Asimismo, varios de estos motivadores indican una relación con la opción de exportar “per se”. Finalmente, los autores también resaltan lo importante que es la regionalización para el comienzo de las exportaciones dentro de la Unión Europea.

Finalmente, el artículo de Stouraitis y Francioni contribuye con el trabajo de investigación en el sentido en que confirma que las PYMEs poseen atractivas oportunidades para su desarrollo en mercados internacionales. Tal como se menciona, las empresas pertenecientes a la Unión Europea tienen incluso más oportunidades que en su propia región. En el caso del Perú, a través del nivel de las exportaciones podremos comprobar cómo es la situación de las MIPYMEs en el mercado extranjero.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación, a lo largo del presente capítulo, se explicará y definirá cual es el problema que se pretende examinar a través de la investigación. Para esto, la situación problemática estará dividida en una serie de subtemas de acuerdo con la marca país. De esta manera se busca facilitar la comprensión tanto del tema como de la información brindada a los lectores. La sustentación de la situación problemática se basó en la literatura del capítulo de Antecedentes, en distintos trabajos de investigación y en reportes e informes de instituciones relacionadas con la marca país.

2.1 Situación Problemática

2.1.1 La importancia de la marca país

Como menciona Steenkamp (2017): “Dentro del marco de los negocios internacionales, la marca país se ha vuelto necesaria para construir, administrar y monitorear el valor de la marca en esta etapa del desarrollo global de branding.” (como se citó en Mariutti & Giraldi, 2020, p. 3). En ese sentido, en la actualidad, los países buscan constantemente mantener su participación en el mercado internacional. Es por eso, por lo que la marca país es importante ya que, dependiendo de su gestión, facilita el progreso económico de un país.

Barrientos (2014) explica que una marca país hace referencia al esfuerzo que ha puesto el país entero como si fuera una organización. La marca país se caracteriza por ser usada como una estrategia de promoción para ofertar los servicios y productos de un país hacia los mercados extranjeros y, por supuesto, ser competitivos frente a otros países. Por otro lado, Chicaiza et al. (2014) afirman que la marca país es básicamente una serie de representaciones que atribuyen una especie de identidad al país (p. 175).

Asimismo, la marca país trae consigo beneficios tanto para el país como para las entidades que deciden afiliarse a la marca país con sus productos y servicios. Abó (2010) indicó que, en primer lugar, la marca país favorece a las marcas que tienen la intención de producirse en el país. En segundo lugar, brinda la oportunidad de atraer la inversión extranjera directa (IED). En tercer lugar, apoya la entrada de marcas nacionales en el mercado extranjero y, finalmente, favorece e incrementa las exportaciones (como se citó en Barrientos, 2014, p. 119).

Cabe mencionar también que, de acuerdo con la literatura revisada previamente, autores como de Oliveira et al. (2018) y Mariutti y Giraldo (2020) reiteran un término fuertemente relacionado con la marca país y es el “valor” que tiene esta sobre sus principales stakeholders. Por ello, el valor generado por la marca país está vinculado a la imagen y reputación que tiene la marca. El valor de la marca va a depender de cómo se ha gestionado la marca país y sus resultados se verán reflejados en la imagen que proyecta a sus grupos de interés y su reputación frente a otras marcas país.

Situación actual de la marca país en el mundo

Tal como fue explicado previamente, el valor de la marca país está vinculada con su imagen y reputación; por ello, se explicará de forma preliminar las posiciones del valor de la marca país en el mundo, mediante los “nation brands” (marcas nacionales).

Según Brand Finance (2020), en el 2020, las marcas que encabezan el TOP 100 del reporte anual de las marcas nacionales más valiosas y sólidas en el mundo sufrieron una pérdida significativa en su valor debido a la pandemia generada por la COVID-19; no obstante, este resultado era de esperarse. En relación con el TOP 10 de marcas nacionales, Brand Finance indica que, en promedio, éstas han registrado una pérdida del 14% en sus valores, lo cual se explica en la Tabla 2.1.

Tabla 2. 1

Las 10 marcas nacionales más valoradas en el mundo, según Brand Finance en el 2020

Nro.	Países	Miles de millones de USD	Var% 2020-2019
1	Estados Unidos	23,738	-14.50%
2	China	18,764	-3.70%
3	Japón	4,261	-6.00%
4	Alemania	3,813	-21.50%
5	Reino Unido	3,315	-13.90%
6	Francia	2,699	-12.80%
7	India	2,028	-20.80%
8	Canadá	1,900	-13.00%
9	Italia	1,776	-15.80%
10	Corea del Sur	1,695	-20.60%

Nota. Adaptado de *The annual report on the most valuable and strongest nation brands November 2020*, por Brand Finance, 2020 (<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2020-preview.pdf>).

La Tabla 2.1 detalla las “nation brands” (marcas nacionales) del TOP 10 que han sido registradas como más valiosas, tal como se observa, todas registran variaciones de decrecimiento anual frente a los valores del 2019. En ese sentido, se indica que en el primer lugar, se encuentra Estados Unidos presentando un valor de 23,738 miles de millones de USD con una variación de -14.50%, seguido de China con un valor de 13,764 miles de millones de USD y una variación de -3.70%, luego Japón con un valor de 4,261 miles de millones de USD y una variación de -6.00%, a continuación está Alemania con un valor de 3,813 miles de millones de USD y una variación de -21.50% y en el quinto lugar, el Reino Unido con un valor de 3,315 millones de USD y una variación de -13.90%.

Si bien las “nation brands” (marcas nacionales) explicadas y detalladas previamente han tenido tendencia a la baja frente a sus respectivos valores en el 2019, China es el país cuya marca nacional presenta la tasa de crecimiento anual más baja en el TOP 10, acercándose cada vez más a Estados Unidos en el ranking. Según Brand Finance, fue la rápida acción por parte del gobierno chino ante la pandemia del COVID-19 la cual amortiguó un fuerte descenso logrando una recuperación económica mucho más rápida que los demás países en el ranking.

Tal como fue expuesto, se ha detallado las marcas más valoradas pero aún no se ha determinado las marcas más sólidas, considerando que Brand Finance en su reporte determina no solo las “nation brands” (marcas nacionales) más valiosas sino también las más fuertes. De manera aclaratoria, es necesario precisar que el Brand Rating de Brand Finance está determinado por tres grandes componentes en los países: Inversión, Capital y Desempeño. A partir de estos componentes estudiados en los países es posible segmentar según los criterios que se explica en la Tabla 2.2

Adicionalmente al Brand Rating, la fortaleza de las marcas nacionales son medidas por el Índice de Fortaleza de la Marca (BSI), el cual es una métrica sobre 100 con un formato similar a la de una calificación crediticia. Mientras más cercano al 100, mejor posicionamiento.

En la tabla 2.3, se presentan los países más fuertes según su Brand rating (Calificación de marca) y Brand Strength Index (Índice de fuerza de marca).

Tabla 2.2

Criterio para las calificaciones de fuerza en las marcas nacionales del mundo, según Brand Finance en el 2020

Criterio	Calificaciones de fuerza
AAA+ AAA AAA-	Excepcional
AA+ AA AA-	Muy Fuerte
A+ A A-	Fuerte
BBB BB B	En desarrollo
CCC CC C	Débil
DDD DD D	Fracaso

Nota. Adaptado de *The annual report on the most valuable and strongest nation brands November 2020*, por Brand Finance, 2020 (<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2020-preview.pdf>).

A partir de la Tabla 2.3, se ha determinado que la nación más fuerte es Alemania con un puntaje de 84.9 de 100 en el Índice de Fortaleza de la Marca (BSI) y un criterio de AAA en Brand rating (Calificación de marca). Brand Finance afirma que Alemania a lo largo de los últimos años ha sido reconocida por su economía estable y fuerte, sobre todo por la buena gestión que su gobierno ha ido desempeñando. Además, se ha reconocido la acertada y rápida respuesta del gobierno alemán a la pandemia causada por la COVID-19.

Ciertamente, el posicionamiento de las “nation brands” (marcas nacionales) cambia según su valor y su fortaleza, considerando que son de naturalezas distintas con distintas formas de medición.

Tabla 2.3

Las 10 marcas nacionales más fuertes en el mundo, según Brand Finance en el 2020

Nro.	Países	Brand Rating	Brand Strength Index (BSI)
1	Alemania	AAA	84.9
2	Reino Unido	AAA-	83.0
3	Suiza	AAA-	82.9
4	Estados Unidos	AAA-	82.8
5	Canadá	AAA-	81.7
6	Singapur	AAA-	81.1
7	Japón	AA+	79.5
8	Dinamarca	AA+	79.3
9	Francia	AA+	79.1
10	Países Bajos	AA+	78.6

Nota. Adaptado de *The annual report on the most valuable and strongest nation brands November 2020*, por Brand Finance, 2020 (<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2020-preview.pdf>).

En adición, desde febrero del 2020, Brand Finance ha implementado un estudio que determina el Global Soft Power Index 2020 (índice global de poder blando) que básicamente, expone las percepciones del poder blando de más de 100 países. Brand Finance ha precisado que el poder blando es la habilidad de un país para influenciar a través de la persuasión sobre preferencias y comportamientos de sus principales stakeholders internacionales. El poder blando de un país puede medirse según los siguientes indicadores (KPI): Familiaridad, Reputación e Influencia.

Teniendo en cuenta lo que se muestra en la Tabla 2.4, se explicarán los 5 primeros puestos de la tabla, comenzando con Estados Unidos, país que lidera el ranking con una puntuación significativa frente el segundo lugar, Alemania. Brand Finance explica que el puntaje es debido a que Estados Unidos posee una gran familiaridad, fuerte influencia percibida y una reputación positiva.

Tabla 2.4

Las 10 principales marcas nacionales, según el Índice Global de Poder blando 2020 de Brand Finance en el 2020

Índice Global de Poder blando 2020					
Nro.	Países	Familiaridad	Influencia	Reputación	Puntuación
1	Estados Unidos	8.6	7.7	7.1	67.1
2	Alemania	7.9	6.0	7.4	61.9
3	Reino Unido	8.2	6.3	7.3	61.8
4	Japón	7.6	5.8	7.5	60.2
5	China	7.6	7.1	6.5	58.7
6	Francia	8.1	5.8	7.1	58.5
7	Canadá	7.4	5.0	7.5	54.5
8	Suiza	6.9	4.7	7.6	54.5
9	Suecia	6.4	4.2	7.4	51.9
10	Rusia	7.2	5.7	6.3	51.0

Nota. Adaptado de *The annual report on the most valuable and strongest nation brands November 2020*, por Brand Finance, 2020 (<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2020-preview.pdf>).

Seguidamente, Alemania es ubicada en el segundo lugar por su fuerte en los negocios y tecnología, además de su reciente desempeño en la Unión Europea como líder, lo cual demuestra su importante influencia a nivel internacional. También lo caracteriza su estabilidad económica y política, lo cual son elementos clave del poder blando.

Por su parte, Reino Unido posee una cultura rica la cual la diferencia como destino turístico, su sistema educativo es bueno considerando que no se destaca en tecnología. En consecuencia, el desempeño saludable del Reino Unido genera un fuerte poder blando y por ello queda ubicado en el tercer lugar.

En cuarto lugar, se encuentra posicionado Japón con una reputación intachable y solidez en el ámbito tecnológico y en los negocios innovadores explican la influencia significativa de Japón en el mundo. Además, de componentes como su cultura y el desempeño del gobierno de Japón hacen de esta nación, una nación de poder blando alto.

Finalmente, en el quinto lugar, se ubica China, la cual básicamente es debido a la alta influencia percibida; en adición, debe tomarse en cuenta el tamaño de China y el

incremento de la confianza otorgada en el escenario mundial. Brand Finance indica que su apertura a la adopción del capitalismo le ha brindado a China mejores habilidades en los negocios, así también como en ciencias y educación.

Por otro lado, precisamente sobre el Ranking de Marca País, Blooming Consulting (2020) indica que una marca país posee principalmente 5 dimensiones definidas por su atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), de Turismo, de Talento, aumento de la Relevancia y de las Exportaciones.

Por ello, el orden en el cual se han establecido los países en la tabla 2.5 se encuentra definido según las siguientes variables: Impacto económico, Digital Demand © (D2), Estrategia de marca de país (CBS Rating ©) y Presencia online. Seguidamente, se presenta una tabla resumen del TOP10 de las marcas países en el mundo, donde se explican las variaciones en las posiciones (ascendentes o descendentes) y un criterio de posicionamiento estratégico de Marca País (Rating CBS), donde “AAA” es considerado como posicionamiento “Muy Fuerte” y “D” es considerado como posicionamiento “Pobre”.

Tabla 2.5

Criterio de posicionamiento estratégico de Marca País (Rating CBS), según Blooming Consulting edición 2019-2020

Criterio	Posicionamiento estratégico de Marca País (Rating CBS)
AAA	Muy Fuerte
AA	Fuerte
A	Ligeramente Fuerte
BBB	Muy Bueno
BB	Bueno
B	Ligeramente Bueno
CCC	Poco Débil
CC	Débil
C	Muy Débil
D	Pobre

Nota. Adaptado de *Ranking de Marca País - Bloom Consulting - Edición Comercio 2019/2020*, por Bloom Consulting - Expertos en Marca País y Marca Ciudad, 2020 ([https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom Consulting Ranking Marca Pais Inversion.pdf](https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Ranking_Marca_Pais_Inversion.pdf)).

De acuerdo con Blooming Consulting, la segunda variable empleada en su metodología, Digital Demand (D2 ©), es un instrumento que mide el cantidad de búsquedas en nueve idiomas diferentes; mientras que la tercera variable empleada en su metodología, la Estrategia de Marca de País - CBS Rating ©, “evalúa la eficiencia del posicionamiento estratégico de las Agencias de Inversión y Promoción (IPAs)”, donde se “mide el alineamiento entre las etiquetas de marca más populares para un país específico con las etiquetas de marca más utilizadas por la IPA de ese país.” (p. 20)

Blooming Consulting (2020), explica que la interpretación de resultados del CBS Rating © corresponde a lo siguiente:

Una Marca País recibe una puntuación más alta si la IPA de ese país enfoca el posicionamiento estratégico en las etiquetas de marca relacionados con la atracción de inversión y negocios más demandados según el volumen de búsquedas online totales de los inversores internacionales. Un Rating más bajo puede sugerir que ha habido un uso de las etiquetas de marca menos populares (según se miden por el volumen de demanda digital) por una IPA o ha habido una falta de enfoque en el uso de las etiquetas de marca (p. 20).

Tabla 2.6

Las 10 marca país más valoradas en el mundo, según Blooming Consulting

Nro.	Países	Variación en posiciones	CBS Rating ©
1	Estados Unidos	-	A
2	Reino Unido	-	AA
3	China	+1	BBB
4	India	+5	AA
5	Brasil	-2	A
6	Francia	+2	AA
7	Australia	-	A
8	Canadá	-2	A
9	Alemania	+2	AA
10	Hong Kong	-5	AA

Nota. Adaptado de *Ranking de Marca País - Bloom Consulting - Edición Comercio 2019/2020*, por Bloom Consulting - Expertos en Marca País y Marca Ciudad, 2020 (https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Ranking_Marca_Pais_Inversion.pdf).

Según las tablas detalladas previamente, Blooming Consulting ha determinado que Estados Unidos se ha posicionado como número 1 en ranking, lo cual es explicado por altos flujos de IED y buenos resultados de búsqueda con respecto a la variable Digital Demand - D2 ©.

Seguidamente, se cuenta con el Reino Unido en la posición número 2, donde al igual que Estados Unidos no ha presentado variaciones en las posiciones y además, su posición se debe a resultados positivos en los flujos de IED, buenos resultados de búsqueda con respecto a la variable Digital Demand - D2 © y una excelente presencia online, al parecer su salida de la Unión Europea no lo ha afectado en el ranking.

En el tercer lugar, se encuentra China, quien a diferencia de Estados Unidos y del Reino Unido, ha mostrado cambios positivos ya que ha sabido mantenerse consolidando su liderazgo en el continente asiático y a nivel mundial, relegando a Brasil. Su posicionamiento está justificado por la gran cantidad de búsquedas en Digital Demand - D2 © y mejorando ligeramente en el CBS Rating ©.

En el caso de India, es importante destacar que es el país que más ha crecido en el ranking posicionándose en el TOP5 y afianzando su puesto como 2 lugar en el continente asiático y cuarto en el mundo. A pesar de que el gobierno decidió la eliminación de su IPA, India incrementó en términos de IED, búsquedas en Digital Demand - D2 ©, presencia online y mantuvo su posición en el CBS Rating ©.

Finalmente en el caso de Brasil, desafortunadamente descendió del TOP3 y actualmente se encuentra ubicado en el quinto lugar. Esto se produce gracias a la crisis política y económica que Brasil viene enfrentando en los últimos 7 años lo cual ha impactado negativamente en su marca país. El descenso de Brasil está explicado por una baja en las búsquedas en Digital Demand - D2 © y poca presencia en las redes sociales; sin embargo Brasil aún sigue siendo parte del TOP5 de las mejores economías del mundo con un crecimiento en la IED.

Situación actual de la marca país en América Latina

Ahora, en un contexto más regional, pasamos a analizar las marcas país pertenecientes a América Latina. Como se ha explicado previamente en la revisión de la literatura y en puntos anteriores, la marca país es la identidad de un país y se puede transmitir de diferentes formas a través de medios de comunicación. FutureBrand (2020) indica que la

marca país tiende a trabajarse de manera más consciente en América Latina, dejando de lado la moda o nuevas tendencias.

FutureBrand, además, realizó un estudio llamado “Country Brand Report América Latina 2019-2020”, donde se analizaron 20 países pertenecientes a la región con el objetivo de mostrar a sus lectores las percepciones que dicha región demuestra en el mercado internacional. Cabe mencionar, además, que el estudio se hizo previamente a los incidentes ocurridos en los diferentes países vecinos como protestas o cambios de gobierno, como son los casos de Argentina y Uruguay.

Asimismo, el estudio se llevó a cabo en 17 países para obtener información más acertada sobre la percepción que se tiene sobre los países de América Latina. El reporte utilizó como base la investigación de la misma organización llamada “FutureBrand Country Index 2019 (FCI 2019)”, a nivel mundial.

En la Tabla 2.7 se expondrá solamente la información de los 10 primeros puestos del ranking con la finalidad de que el trabajo de investigación sea mucho más práctico.

Tabla 2.7

Las 10 Marca País mejor posicionadas en el Ranking general de América Latina, según FutureBrand

Nro	País	Variación 2017-2018	Ubicación en el FCI 2019
1	Argentina	=	36
2	Perú	+3	37
3	Chile	+1	43
4	Panamá	+4	46
5	Brasil	-3	47
6	Cuba	+1	48
7	Costa Rica	-1	50
8	Ecuador	+7	53
9	Colombia	+1	54
10	Guatemala	+9	57

Nota. Adaptado de *FutureBrand Country Brand Report América Latina 2019-2020*, por FutureBrand, 2020 (https://www.futurebrand.com/uploads/FCI/FutureBrand_CountryBrandReportLatinAmerica_20192020_ESP_OK.pdf).

Es así como, en la Tabla 2.7, se puede notar que hubo ciertas variaciones a comparación de los años previos (periodo 2017-2018). Lo primero que podemos rescatar es que Argentina en el 2019, a nivel mundial, se ubica en el puesto 36; sin embargo, a nivel latinoamericano se mantiene en el primer puesto. Perú y Chile por otro lado, a nivel regional, tuvieron mejoras ya que ocupan el segundo y tercer lugar, en los puestos 37 y puesto 43 en el ranking mundial, respectivamente.

En el cuarto lugar se encuentra Panamá, habiendo ascendido 4 puestos, manteniéndose en el TOP 5 del ranking a comparación de años previos donde solo se ubicaba en el TOP 10.

Cabe mencionar que los países que escalaron más puestos a comparación del resto de país del ranking fueron Panamá (+4), Ecuador (+7) y Guatemala (+9). Por el contrario, países como México (-9) y Venezuela (-7) no tuvieron buenos resultados ya que fueron los países que descendieron más posiciones. Por ello, Venezuela se encuentra en el último puesto (puesto 20) a nivel latinoamericano, esto es debido a que en los recientes años Venezuela sigue atravesando una severa crisis tanto política como económica.

Adicionalmente, en el estudio se tomaron en cuenta dos importantes dimensiones que son el Propósito y la Experiencia. Dentro de estas dimensiones se encuentran tres variables. En el caso de la dimensión Propósito se analizó: los valores, la calidad de vida y la aptitud para los negocios. Por el otro lado, para la dimensión de la Experiencia, se analizaron: el patrimonio y cultura, el turismo y el “Made in”.

En la Tabla 2.8 se tiene un panorama más amplio y se abarcan más naciones correspondientes a la región de América Latina, que además no se mencionan en la tabla previa del TOP 10 y se clasifican distintas categorías, donde algunos países destacan más que otros. En ese sentido, se comprende el por qué Argentina se ubica en el primer puesto en la tabla anterior. Como se observa, Argentina a pesar de no estar en el primer puesto en las distintas categorías, a excepción de Turismo, se mantiene en el TOP 5. Panamá, por otro lado, destaca en las tres variables de la dimensión Propósito, manteniéndose entre las tres primeras posiciones.

Tabla 2.8

Las 10 Marca País mejor posicionadas frente a las dimensiones Propósito y Experiencia, según FutureBrand

Nro	Propósito			Experiencia		
	Sistema de valores	Calidad de Vida	Aptitud para los negocios	Patrimonio y Cultura	Turismo	Made in
1	Costa Rica	Cuba	Panamá	Perú	Argentina	Argentina
2	Puerto Rico	Chile	Chile	Cuba	Perú	Ecuador
3	Panamá	Panamá	Argentina	Brasil	México	Perú
4	Argentina	Argentina	Brasil	México	Costa Rica	Guatemala
5	Chile	Ecuador	Guatemala	Argentina	Brasil	Cuba
6	Ecuador	Uruguay	Ecuador	Colombia	Chile	Brasil
7	Guatemala	Guatemala	Colombia	Costa Rica	Colombia	México
8	Colombia	Costa Rica	Uruguay	Chile	Cuba	Chile
9	Brasil	Colombia	Costa Rica	Ecuador	República Dominicana	Panamá
10	Perú	Paraguay	Paraguay	Guatemala	Puerto Rico	Colombia

Nota. Adaptado de *FutureBrand Country Brand Report América Latina 2019-2020*, por FutureBrand, 2020

(https://www.futurebrand.com/uploads/FBI/FutureBrand_CountryBrandReportLatinAmerica_20192020_ESP_OK.pdf).

FutureBrand destaca el caso de Brasil ya que su posición en términos de PBI según el Banco Mundial al 2019 (puesto 8) no guarda relación con la fortaleza económica. Esto es debido a que, como se aprecia en la dimensión Propósito, Brasil se encuentra en el puesto 9 del Sistema de Valores.

Adicionalmente, en el caso de México, este país no tuvo buen desempeño en la dimensión de Propósito, posicionándose en el puesto 12, por lo cual queda fuera del TOP 10; sin embargo, en cuanto a la Experiencia, las posiciones no son tan bajas.

Situación actual de la marca país en Perú

Conforme a lo explicado previamente sobre la situación de la marca país a nivel mundial y a nivel Latinoamérica, en este apartado se detallará en qué puestos quedó Perú según los rankings anteriormente mencionados.

a) Nation Brands 2020 de Brand Finance

Cabe recalcar que, lo ideal hubiese sido poder identificar, según Brand Finance, los criterios de Perú en los rankings “TOP 10 Most Valuable Nation Brands de Brand Finance”, “TOP 10 Strongest Nation Brands” y “Global Soft Power Index 2020” de Brand Finance y a partir de dicha información poder determinar la situación de Perú pero la información de los países fuera del TOP 10 no se encuentra como libre acceso. Sin embargo, se puede tener una idea preliminar sobre la posición de Perú aunque no de los criterios detallados.

Perú se encuentra en la posición número 52 del ranking de las marcas nacionales más valiosas de Brand Finance en el 2020, el cual únicamente, es posible afirmar que descendió 2 posiciones frente al ranking del 2019. Sobre ello, se puede indicar que puede deberse a la crisis sanitaria que el Perú continúa enfrentando debido a la pandemia y a esto puede sumarse las crisis políticas, sociales y económicas, que afectaron significativamente a la imagen y reputación del país.

Asimismo, no se cuenta con el índice de fortaleza de la marca; sin embargo, sí se cuenta con el índice de poder blando, el cual posiciona a Perú en el puesto 51 indicando una puntuación de 30.8. Lamentablemente, no se puede determinar el nivel de familiaridad, influencia y reputación que dieron como resultado dicha puntuación.

Tabla 2.9

Resultados de Perú, según los rankings de Brand Finance en el 2020

Nation Brands 2020			
País	Marcas nacionales más valiosas	Posición según el Índice global de poder blando 2020	Índice global de poder blando 2020
Perú	52	51	30.8

Nota. Adaptado de *The annual report on the most valuable and strongest nation brands November 2020*, por Brand Finance, 2020 (<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2020-preview.pdf>).

Por otro lado, en relación con los demás rankings mencionados, se procederá a explicar la posición del Perú según los criterios tomados en cuenta para la metodología de cada uno de los rankings.

b) Country Brand Ranking © 2019-2020 de Bloom Consulting

De acuerdo con Bloom Consulting (2020), la marca país del Perú no ha presentado variación con respecto a su posición, ocupando el lugar número 39 del ranking global y el lugar número 8 en el ranking del continente americano, asimismo se ha considerado que la eficiencia del posicionamiento estratégico de la Agencia de Inversión y Promoción (IPA), en este caso Promperú, es determinado como “Ligeramente Fuerte”.

En otras palabras, Promperú enfoca el posicionamiento estratégico “ligeramente fuerte” en las “brandtags” o etiquetas de marca relacionadas con la atracción de inversión y negocios más demandados de acuerdo con la cantidad de búsquedas totales en internet de los inversionistas extranjeros.

Seguidamente, en la Tabla 2.10 se indican cada uno de los puntajes de Perú en el Country Brand Ranking © 2019-2020 según los criterios de Bloom Consulting.

Tabla 2.10

Perú en el ranking de las marcas país más valoradas en el mundo, según Blooming Consulting en el 2020

País	Variación en posiciones	Ranking Global	Ranking América	CBS Rating ©
Perú	-	39	8	A

Nota. Adaptado de *Ranking de Marca País - Bloom Consulting - Edición Comercio 2019/2020*, por Bloom Consulting - Expertos en Marca País y Marca Ciudad, 2020 (https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Ranking_Marca_Pais_Inversion.pdf).

c) Country Brand Report América Latina 2019-2020 de FutureBrand

Previamente se explicó sobre el contexto regional en América Latina, donde se indicaron algunos datos acerca de la situación en Perú con respecto a la variable de estudio “marca país”. En ese sentido, en esta sección se explicará a fondo dicha información acerca del Perú.

Seguidamente, en la Tabla 2.11 se detalla un resumen de los hallazgos que se encontraron acerca del Perú según lo que FutureBrand (2020) indicó en su reporte “Country Brand Report América Latina” en el periodo 2019-2020.

Tabla 2.11*Ranking Regional - Perú, según FutureBrand en el 2020*

País	#Latam CBR 2019	CBR 2017	FCI 2019	BM PBI 2019
Perú	2	+2	37	49

Nota. Adaptado de *FutureBrand Country Brand Report América Latina 2019-2020*, por FutureBrand, 2020

(https://www.futurebrand.com/uploads/FCI/FutureBrand_CountryBrandReportLatinAmerica_20192020_ESP_OK.pdf).

En ese sentido, en primer lugar, Perú se encuentra en la posición N° 37 del ranking FutureBrand Country Index 2019, un estudio que se hizo a nivel mundial; sin embargo, si se hace referencia a un contexto latinoamericano, el Perú, a comparación de años previos, ascendió dos lugares en la escala, ubicándose en el segundo puesto (#Latam CBR 2019), por debajo de Argentina (como se menciona previamente).

Tabla 2.12

Resultados de Perú en el ranking de la Marcas País mejor posicionadas frente a las dimensiones Propósito y Experiencia de FutureBrand en el 2020

Posiciones	Propósito		Experiencia		
	Sistema de Valores	Patrimonio y cultura	Turismo	Made in	
Perú	10	1	2	3	

Nota. Adaptado de *FutureBrand Country Brand Report América Latina 2019-2020*, por FutureBrand, 2020

(https://www.futurebrand.com/uploads/FCI/FutureBrand_CountryBrandReportLatinAmerica_20192020_ESP_OK.pdf).

Por otro lado, la Tabla 2.12 explica los resultados del ranking según las dimensiones de Propósito y Experiencia, propuestas por FutureBrand para su propio estudio. En ese sentido, se puede observar que en el caso de la dimensión de Experiencia, Perú se mantiene en el TOP 3 siendo su mayor fuerte “Patrimonio y Cultura”; sin embargo, se ubica en el puesto 10 con respecto al Sistema de Valores.

d) Situación actual de la marca país según Promperú

Promperú tiene un amplio conocimiento al ser la organización encargada de la promoción de la imagen, turismo y exportaciones del Perú. Es por eso por lo que también está encargada de la gestión de la marca país.

Asimismo, considerando los cambios en los gabinetes ministeriales de distintos ministerios del Perú debido a las diferentes coyunturas vividas tales como sanitaria, político, económico y social, en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) no fue la excepción. Es por ello por lo que el presente apartado se basa en el Informe de transferencia del Ex-Ministro Edgar Manuel Vásquez Vela a la Ex-Ministra Rocío Ingrid Barrios Alvarado, el cual contiene la gestión institucional durante todo el período de Gobierno con respecto a Promperú, comprendido entre el 19 de diciembre de 2018 y el 15 de julio de 2020, ya que es el más extenso y detallado que el de los posteriores.

Por lo expuesto, a continuación, se detalla una tabla resumen con el estado de situación a julio del 2020 de los objetivos y metas establecidas según la Imagen País y la Promoción de exportaciones.

Tabla 2.13

Objetivos y Metas establecidas, según la Imagen País y la Promoción de exportaciones

Indicador	Unidad de Medida	Metas (*)		
		2020	2021	2022
En materia de Imagen País				
Ranking de Posicionamiento Imagen Country Brand Index (Latinoamérica 21 países)	Posición	*	*	*
Ranking de Posicionamiento Imagen Country Rep Track (55 países)	Posición	24	23	22
En materia de Promoción de exportaciones				
Exportaciones de los Productos Priorizados	Millones de USD	10 290	10 805	11 345
Exportaciones de la Cartera de Clientes	Millones de USD	5 999	6 299	6 614
Índice de Potencial Exportador	Índice	2,34	2,35	2,35

Nota. Adaptado de *Informe de Transferencia de Gestión. Del Presidente del Consejo Directivo, Sr. Edgar Manuel Vásquez Vela Autoridad Saliente a Sra. Rocío Ingrid Barrios Alvarado Autoridad Entrante*, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2020 (http://transparencia.mincetur.gob.pe/institucional/transferencia_gestion/PROMPERU/Informe_Transferencia_Gestion_PROMPERU_ReporteCumplimientoMisional.pdf).

(*) A la fecha del informe, no se ha determinado.

En términos de marca país, en el Informe de transferencia, Promperú (2020) indicó que el Perú ocupa el 1er puesto en Latinoamérica en el Country Rep Trak del año 2019 y además se posiciona en el 25avo lugar del Ranking Mundial de las primeras 55 mayores economías. Por otro lado, en Nation Brand Index 2019 ocupa el trigésimo noveno puesto a nivel mundial y 3er puesto a nivel latinoamericano.

En su mayoría, se han visto los rankings de la marca país como resultados de esfuerzos de las naciones en cuanto rubros de inversión, turismo, exportaciones, promoción, entre otros; no obstante, surge la necesidad de indagar cuál es el efecto de la marca país después de dichos esfuerzos sobre los componentes en la cultura exportadora de las empresas exportadoras. Con respecto a Perú, prácticamente se tienen resultados que aportan en cuanto a la imagen del país y a las promociones de exportaciones; sin embargo, no se cuenta más información acerca que cómo la marca país tendría un efecto, ya sea positivo o negativo, sobre la experiencia en el proceso de exportaciones, competitividad en el ámbito internacional y desempeño en las exportaciones de las MIPYMEs exportadoras de alguna región o de algún sector en específico. Es importante rescatar que si bien el posicionamiento de la marca Perú en el contexto internacional es debido a los esfuerzos de promoción tanto del sector público y privado, debe indagarse acerca de la influencia que ha tenido la marca Perú, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las empresas correspondientes a los principales sectores de exportación.

En ese sentido, en la presente investigación, se ha tomado el sector textil como primer objeto de estudio ya que es uno de los principales sectores peruanos de exportación que además cuenta con valor agregado debido a alta calidad de insumos como la fibra de alpaca y el algodón Pima. Por ello, en el siguiente apartado, se explican los problemas planteados.

2.2 Formulación del Problema

2.2.1 Problema general

¿Cuál es la influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima?

2.2.2 Problemas específicos

1. ¿Cuál es la influencia de la marca país en la internacionalización de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima?
2. ¿Cuál es la influencia de la internacionalización en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima?
3. ¿Cuál es la influencia de la marca país en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima?

CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN

En el presente capítulo se explicará las justificaciones teóricas, conceptuales y metodológicas sobre las cuales, se basa el desarrollo de esta investigación; es decir, el por qué se está realizando este estudio. Asimismo, se presentan las limitaciones de estudio a fin de determinar sus características de manera precisa, así también como la viabilidad del proyecto.

3.1 Importancia de la investigación

3.1.1 Justificación teórica

Tal como fue mencionado en el Capítulo 1 de Antecedentes, de acuerdo con de Oliveira et al. (2018) existen pocos estudios sobre el valor de la marca país enfocados a países en desarrollo de Latinoamérica, y mucho menos un estudio orientado del efecto que genera la marca país sobre las dimensiones de la cultura exportadora en el Perú. Considerando las afirmaciones de Roozen et al. (2017), Žugić et al. (2017) y Perskaya et al. (2020), la marca país, gestionada correctamente por el gobierno mediante políticas o actividades de promoción, puede aportar grandes beneficios a los grupos de interés del país, entre ellos los exportadores ya sea de cualquier estrato empresarial, y en consecuencia lograr un desarrollo sostenido e integral del país.

En ese sentido, se pretende aportar nuevas bases a futuras investigaciones orientadas al efecto de la marca país en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras de la región Lima u otra región del Perú. De acuerdo con el Ministerio de la Producción (2017), las MIPYMEs poseen una cuota del 99.5% del total de empresas formales peruanas, de las cuales el 96.2% corresponde a las microempresas mientras que el 3.2% y el 0.1% corresponden a las PYMEs, respectivamente. Además, este segmento empresarial, las MIPYMEs formales, genera cerca del 60% de la Población Económicamente Activa (PEA); en otras palabras, este segmento genera empleos a gran parte de la población peruana.

Cabe precisar que, solo las microempresas representaron el 70.6% de empresas exportadoras peruanas en el 2017, las pequeñas empresas, el 15.2% y las medianas empresas el 12.3%. Cabe señalar que los principales sectores de exportación son: el sector

Minero, Agropecuario y Textil, los cuales representan más del 76.3% del total de MIPYMEs. Por lo expuesto, se considera a las MIPYMEs una población interesante para estudiar.

3.1.2 Justificación práctica

En el 2018, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019), las empresas de categoría micro fueron el mayor número de empresas exportadoras, representando el 54.8%, seguido por las PYMEs con el 39.2% y finalmente, las grandes empresas con el 6%. Sin embargo, con respecto a los valores exportados, la realidad es otra, debido a que las microempresas únicamente representan el 0.8%, las PYMEs, el 8%, mientras que las grandes empresas, el 91.2% del valor exportado.

Con este trabajo de investigación se busca dar a conocer la situación actual que tienen las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima con respecto a los beneficios y efectos que brinda el emplear una marca país en sus productos, para este caso sería la marca país “Perú”. En ese sentido, se espera que los empresarios replanteen sus estrategias o sus planes de negocio para que puedan aprovechar los beneficios que la Marca Perú puede brindarles. Asimismo, se busca incentivar al gobierno peruano a brindar más apoyo a las microempresas en su procesos de exportación ya que, según Mejía (2020), la Comisión del Perú para la Promoción de la Exportación y el Turismo (Promperú) junto a entidades públicas y privadas, actualmente se encuentran desarrollando un plan institucional para fortalecer la promoción comercial y consolidar la oferta exportable de las MIPYMEs; no obstante, por el momento, se priorizará a las PYMEs y operadores turísticos en los planes de promoción comercial futuros del Perú.

Es importante indicar que las empresas peruanas consideren este tipo de planes y estrategias que el gobierno peruano emprende, independientemente de su estrato empresarial, ya que muchas de ellas necesitan de estos incentivos para desempeñarse mejor y finalmente optimizar su competitividad. Por ello, el trabajo integrado por parte de las autoridades nacionales correspondientes a la gestión de la marca país deben ejecutar sus planes y estrategias de manera que tengan un buen alcance al público objetivo.

3.1.3 Justificación metodológica

La metodología del presente estudio se encuentra basado en la aplicación de un enfoque mixto. Por un lado, el enfoque cuantitativo donde el instrumento de medición aplicado

será el de la escala de Likert, la cual Matas (2018) define como “instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional.” (como se citó en Bertram, 2008) Adicionalmente, para profundizar en el tema y con el propósito de recaudar información sólida y de primera mano, como instrumento de investigación se hará empleo de encuestas.

Mientras que, por otro lado, en el enfoque cualitativo, se utilizará como instrumento la guía de entrevista a fin de llevar a cabo entrevistas en profundidad a MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima con la finalidad de ahondar en su experiencia en el proceso de exportación.

Cabe indicar que, el estudio va orientado en tal sentido, ya que se busca, a través de un análisis de datos con ayuda de escalas y entrevistas, determinar cuál es el efecto de la marca país sobre una cultura exportadora de MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

3.2 Viabilidad de la investigación

Debe considerarse que este estudio se desarrollará durante el estado de emergencia sanitaria la cual está prorrogada hasta el 31 de marzo del 2021 por el Decreto Supremo N° 036-2021-PCM. Por lo tanto, toda la información que se recaude de las unidades de estudio, es decir, de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, será a través de medios electrónicos.

En ese sentido, las encuestas que se emplearán como instrumento de investigación (según el enfoque cuantitativo) serán aplicadas de manera virtual, utilizando Google Forms. Esta herramienta de Google facilitará la elaboración de la encuesta así como su accesibilidad ya que es posible realizarlo a través de un enlace o vínculo que la misma herramienta genera. De tal forma que las encuestas se enviarán por correo electrónico a las empresas que sean parte de la muestra. Asimismo, las entrevistas en profundidad (según el enfoque cualitativo) se realizará por medio de plataformas para videollamadas.

Sin embargo, existe una cierta incertidumbre sobre la disposición de las empresas exportadoras para responder la encuesta así como las entrevistas, ya que estas pueden llegar a ignorar los correos enviados debido a que no cuentan con el tiempo para poder responder.

3.3 Limitaciones de la investigación

Para efectos del presente estudio se plantearon algunas limitaciones a fin de hacer más fácil la búsqueda de información para las autoras. En ese sentido, se reconoce que puede haber complicaciones que puedan surgir en la investigación.

En primer lugar, no se tomarán en cuenta todos los sectores a los que pertenezcan las MIPYMEs exportadoras, debido a que sería complicado reunir toda la información específica de cada sector.

En segundo lugar, el trabajo de investigación no estará enfocado en todas las regiones del Perú, sino específicamente en la región Lima. Es decir que las empresas que pertenezcan a los distritos de Lima Provincias ni otra región o zona del Perú no serán parte de la investigación. Esto es básicamente para poder determinar una muestra de estudio más focalizada. Asimismo, con respecto al tema de la marca país, se realizará el estudio con relación a la “Marca Perú” como una marca sombrilla.

En tercer lugar, debido a que la investigación se realiza en primeros siete meses del año 2021, debe tenerse en cuenta que el contexto en el que se desarrolla la investigación es durante la pandemia ocasionada por la COVID-19. Por consiguiente, las empresas objeto de este estudio pueden tener limitaciones de tiempo en cuanto a sus prioridades, igualmente con los expertos en materia de marca país, internacionalización y cultura exportadora.

Finalmente, se espera que el trabajo de investigación sea una fuente de información académica para futuras investigaciones relacionadas con los temas en cuestión.

CAPÍTULO IV: OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Identificar la influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

4.2 Objetivos específicos

4.2.1. Determinar la influencia de la marca país en la internacionalización de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

4.2.2. Determinar la influencia de la internacionalización en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

4.2.3. Determinar la influencia de la marca país en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

CAPÍTULO V: HIPÓTESIS

5.1 Hipótesis general

La marca país influye positivamente, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

5.2 Hipótesis específicas

5.2.1. La marca país influye positivamente en la internacionalización de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

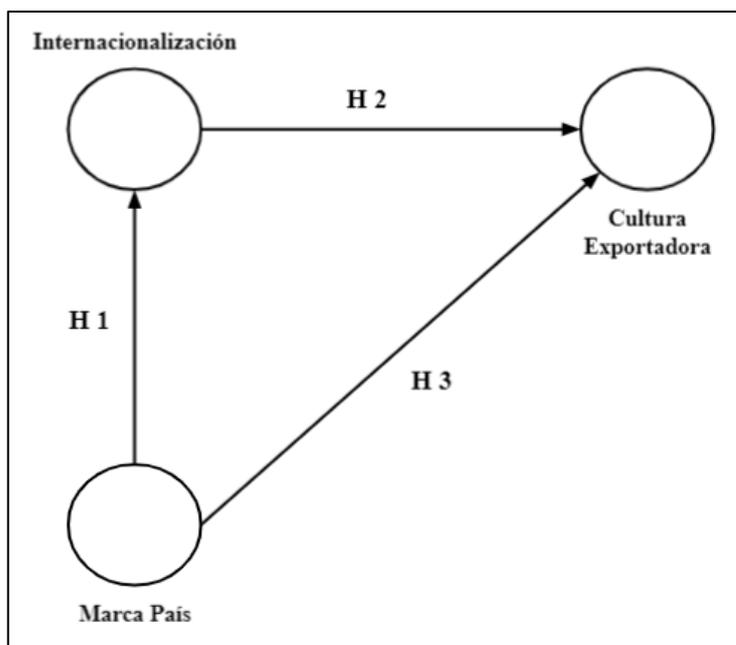
5.2.2. La internacionalización influye positivamente en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

5.2.3. La marca país influye positivamente en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

5.3 Modelo de Investigación

Figura 5.1

Modelo de Investigación



CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

6.1 Marco teórico

6.1.1 Cultural Branding Theory

Holt (2004) señala que en su teoría se demuestra como las marcas terminan siendo íconos mediante el establecimiento de una posición distinguida y altamente valorada en una cultura nacional sin la necesidad de evidenciar los beneficios que la organización puede ofrecer. Lo que hace una marca icónica es su relación con íconos culturales, los cuales pueden partir desde cualquier percepción en el mundo. Holt indica que, en efecto, los íconos culturales dominan el mundo, los pueden encontrar desde personajes, compañías, organizaciones no gubernamentales, universidades, ciudades e incluso monumentos.

Holt considera que las personas se identifican con íconos culturales ya que forman parte de su día a día. Los íconos culturales son vistos como referentes de importantes ideas que generalmente las personas comparten. Es posible determinar que los íconos culturales se han convertido en una especie de aceptación entre las personas de un determinado grupo social, el cual cuenta con un número significativo de integrantes.

Por ello, son considerados íconos porque son inolvidables y aceptados en la cultura popular. No obstante, es importante indicar que los íconos culturales no son masivos volúmenes de contenido cultural que las industrias producen ya que para ser catalogado como “icónico” debe representar un tipo particular de historia, algo así como un “mito de la identidad” donde los consumidores pueden canalizar sus deseos y aspiraciones.

La investigación de Holt demuestra que la mayoría de las marcas que tienen un valor significativo en el mundo se han desarrollado de acuerdo con los mismos principios. En efecto, no todas las marcas han sido exitosas por ello, Holt estudia algunas en particular como McDonald' s, IBM, Nike, Coca Cola, Jack Daniel' s; entre otros.

Holt afirma que al pensar en un nuevo producto, inmediatamente se relaciona el nombre, logotipo, empaque y diseño con la marca; sin embargo, la marca no ha existido aún. La marca no es naturaleza material, un producto nuevo no tiene una historia y carece de significado. En cambio al pensar en marcas reconocidas, rápidamente se piensa en lo

que les caracteriza como un logo, un nombre, la línea de producto más conocido o algún otro elemento único que se asocia con la marca. La diferencia radica en las percepciones que los consumidores han ido adquiriendo en un periodo de tiempo, estas percepciones han ido ganando un significado.

Por lo expuesto, Holt señala que la marca se forma y por ende, el “cultural branding” es aplicable a categorías donde las personas valoran un producto como medio de expresión, usualmente, los marketeros se refieren a tipos de estilo de vida o imagen. Es en estos grupos de segmentación que la competencia en crear ventajas a partir de la valoración del cliente (calidad, confianza, beneficios; entre otros) es sumamente dura ya que una vez que el cliente tiene dichos beneficios posicionados en la mente, el competidor difícilmente podrá replicar.

Finalmente, Holt determina que mediante su estudio se ha desarrollado un nuevo método para estudiar a las marcas mediante la adaptación de culturas masivas más influenciadas encontradas en diferentes disciplinas de la cultura. El método “Brand genealogy” (genealogía de la marca) empieza con unir la interpretación cronológica del contenido en los anuncios de las marcas. En dicha cronología se estudian y observan aspectos sociales, políticos y económicos relevantes en la historia que pueden afectar en las repercusiones de las historias de la marca.

6.1.2 Teoría del efecto país de origen

Diversos autores que buscan ahondar en el tema de la marca país han citado el libro “National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect” por Jaffe y Nebenzahl (2001). Por ejemplo, Dinnie (2002) indica en su artículo que los autores han explicado extensamente en su libro el efecto del país de origen. Con una detallada búsqueda de literatura sobre la imagen del país, se hace mayor énfasis en el planteamiento de una estrategia ya que mediante una correcta gestión de la imagen de un país se puede crear una ventaja competitiva a nivel global para las empresas del país en cuestión.

De acuerdo con Dinnie, los autores señalan que la imagen puede aplicarse en distintas dimensiones tales como producto, marca y país; y a partir de ello, se define la imagen como un conjunto de percepciones subjetivas de un individuo sobre un objeto en específico, considerando que dichas percepciones pueden ser o no congruentes con las características del objeto.

En ese sentido, la construcción de la imagen es todo un reto para los países ya que deben adaptarse al conjunto de percepciones de los individuos y marcar la diferencia de forma eficaz; por ello el énfasis de los autores por el desarrollo de una estrategia. Además, Dinnie indica que los autores rescatan la participación del sector empresarial en colaboración con el gobierno con la finalidad de tener una imagen país mejor o igual a la actual en el extranjero.

Sin embargo, si bien la imagen del país puede gestionarse mediante el sector empresarial y el gobierno, esta no puede controlarse ya que una imagen nacional perjudicial puede afectar en la productividad de una empresa nacional. Los autores concluyeron que son los consumidores los que perciben las imágenes de los países y en esos casos, la empresa se enfrenta a un gran reto por diseñar una estrategia que tenga relación con tales percepciones por consecuencia del país de origen.

Cabe destacar que, una gran debilidad identificada es que el efecto del país de origen muchas veces ha tomado como enfoque de referencia a los investigadores pero no a los consumidores a fin de recopilar información relativa al impacto directo del “país de origen” mediante preguntas de calificaciones y escalas correspondiente a la imagen del país.

No obstante, considerando que la imagen de un país también es un componente de la marca país (Mariutti y Giraldi, 2020), la investigación correspondiente debería tomar un rumbo desde la perspectiva de los usuarios de la marca país, siendo estas las empresas del país determinado. Tal como Dinnie señala, los autores consideran que la manera óptima de llevar a cabo la investigación parte desde la técnica de encuestas con escalas o Likert a fin de recoger adecuadamente las percepciones de la unidad de estudio.

6.1.3 Teoría del Modelo Uppsala (Escuela Nórdica)

En el presente trabajo de investigación, al tomar a las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima como objeto de estudio a analizar, es necesario tomar en cuenta teorías y/o modelos que tengan relación con el proceso de internacionalización, ya que al ser empresas exportadoras han implementado mínimo un tipo de internacionalización (ej. exportaciones simples). Asimismo, este modelo se relaciona en gran parte con las PYMEs.

En ese sentido, Johanson y Widersheim-Paul señalan que el modelo Uppsala (desarrollado originalmente por Johanson y Vahlne en 1977) se basa en el incremento gradual de recursos de una empresa la experiencia que vaya adquiriendo mediante las actividades realizadas en su mercado de destino. Asimismo, las actividades en el mercado extranjero, como indica Rialp, sucederán a través de algunas etapas cuya representación es mayor implicancia en sus operaciones internacionales.

Cardoso-Castro et al. (2007) mencionan que dependiendo del autor que tome como referencia el modelo Uppsala, las fases de desarrollo que atraviesan las empresas varían en cantidad, ya que pueden ser mayores o menores; sin embargo, Cardoso-Castro et al. indican que de manera general las etapas de desarrollo se pueden resumir en cuatro, siendo así una cadena. Estas fases son:

1. actividades volátiles en las exportaciones
2. exportaciones mediante representantes autónomos
3. fundación de una filial de comercio en el mercado extranjero; y
4. instalación de operaciones de producción en el mercado extranjero (Cardoso-Castro et al., 2007, p. 10).

Cabe mencionar que en cada una de las fases existe una mayor implicancia internacional de la empresa en un mercado específico (en referencia al compromiso de recursos). Adicionalmente, en cada fase también incrementa lo que obtiene la empresa en el extranjero con respecto a experiencia e información.

Johanson y Vahlne agregan, además, que el conocimiento obtenido al haber desarrollado un proceso de internacionalización gradual y el compromiso generado por la asignación de recursos en un mercado específico son indicadores que demuestran una mayor participación en el mercado extranjero (como se citó en Cardoso-Castro et al, 2007, p. 10). Por lo tanto, podemos concluir que conforme las PYMEs ganen más conocimiento y experiencia por medio de su proceso de internacionalización, se pueden generar futuras oportunidades en los mercados extranjeros.

Asimismo, Bose (2016) afirma que cuando el conocimiento y experiencia ganada por las actividades que se ejecutan en el mercado internacional es más sencillo el proceso para la toma de decisiones (p. 89).

6.2 Marco conceptual

6.2.1 Alcance y Evolución de la marca país

Dinnie (2008) explica que antes de definir el concepto de marca debería tomarse en cuenta la definición de marca como tal ya que en sí ambos conceptos se refieren a campos distintos uno de otros. Si bien se puede ahondar en la definición de marca, la idea es explicar en esencia en qué consiste y cómo se relaciona con la marca país (p.16).

Primero, se parte del hecho de que una marca exitosa es un nombre, diseño, figura o alguna mezcla de los anteriores que caracteriza a una organización, producto o servicio al poseer una ventaja en comparación a sus competidores.

Además, para que la marca sea exitosa debe tenerse en cuenta la coexistencia que tiene con su entorno. Las marcas más fuertes son influenciadas por la cultura popular y tendencias en la sociedad, esta interacción creativa con el entorno es llamada “cultural branding”, dicho proceso se considera particularmente adecuado para los países que buscan la creación y fomento de una marca país (como se citó en Holt, 2004).

En un mundo globalizado, la práctica del “branding” o proceso por el cual se construye una marca, resulta tan necesario entre las organizaciones internacionales a fin de posicionarse con una estrategia de diferenciación en sus productos o servicios. Según Dinnie, la diferenciación cada vez se vuelve todo un reto para las organizaciones que se desempeñan en mercados locales e internacionales. Por ello, se sugiere que el desarrollo de una marca estratégica concentre gran parte de los esfuerzos de marketing entre programas, actividades que aporten a la construcción, medición y gestión del valor de la marca (como se citó en Keller, 2003).

Según lo expuesto, Dinnie concluye que el concepto de marca país es un conjunto de atributos que permiten a un país prometer una experiencia única y bienvenida. En ese sentido, la buena interacción de los actores que proyectan la marca es clave para obtener una marca exitosa. Asimismo, la marca país en sí misma tendría algunos aspectos políticos, sociales e incluso económicos que la caracterizan. Tales aspectos abarcan el comportamiento de su población, religiones, costumbres, constitución política (rumbo político); entre otros, son estas características que hacen atractiva una nación.

Es importante mencionar que, la activa participación de los stakeholders acentúa aún más el valor y la experiencia que la marca país puede ofrecer, mientras esta va tomando forma y es difundida según su visión. Con respecto a grupos de interés, Dinnie se refiere al gobierno, sector industria, organizaciones sin fines de lucro, el turismo e incluso medio de comunicación.

Por otro lado, las autoras Jenes y Malota (2009), señalan que la definición de marca país es mencionada pocas veces en la literatura donde incluso suelen ser muy confusos. Si bien se considera que el concepto de marca es muy amplio, aterrizar este término al ámbito de un país, puede llegar a ser más complicado definir la marca país sin dejar de lado la imagen del determinado país.

Por tanto, Jenes y Malota parten desde el concepto de la imagen país para definir una marca país. Ambas autoras señalan que de por sí cada país cuenta con una imagen espontánea ya proyectada, sobre la cual puede desarrollarse una base mediante la construcción de la imagen país con la finalidad de obtener un buen posicionamiento y valor en el mercado.

En ese sentido, en la tabla 6.1 se explica detalladamente algunos contrastes entre la marca país y la marca clásica. Las marcas país y las marcas clásicas son muy parecidas e incluso tienen algunos aspectos en común tales como nombre, logotipo e ilustraciones características de la organización que la gestiona. Una gran variante entre la marca país y la marca común es la valoración que estas reciben en aspectos monetarios por ello determinar su valor es cuestionable, por lo cual a lo largo de los años ha sido un tema de interés para los investigadores en cuanto a teorías de la marca país.

Además, las autoras reiteran que la marca país no solo comprende la creación de un logo atractivo e innovador, sino que tiene naturaleza económica. El objetivo de la marca país es “vender” el país mediante el fomento las exportaciones, inversión extranjera directa y turismo (como se citó en Anholt, 2002).

A continuación, en aras de complementar, Jenes y Malota detallan algunas características comparables entre las marcas país y las marcas clásicas.

Tabla 6.1*Comparación entre una marca país y las marcas clásicas*

Marca país	Marcas clásicas
Objetivo: beneficio de la ciudadanía	Objetivo: beneficio para el propietario
No cuenta con un propietario	Propiedad establecida y clara
Gestión por los ciudadanos (en democracia)	Gestión por el propietario
Control desde abajo hacia arriba	Control desde arriba hacia abajo
La imagen de marca consta de una gran cantidad de elementos	La imagen de marca consta de pocos elementos
Difusión mediante varios canales	Difusión mediante pocos canales
Nombre de la marca basada en el área geográfica del país	Nombre de la marca inventada
Nombre de la marca no puede cambiar	Nombre de la marca puede cambiar
Permanente en el tiempo	Temporal por un determinado tiempo

Nota. Adaptado de *Measuring country image - theory and practice*, por Jenes, B. y Malota, E., 2009. (http://archives.marketing-trends-congress.com/2009/Materiali/Paper/Fr/Jenes_Malota.pdf).

Sobre la marca país “Perú”

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 003-2012-MINCETUR, considerando la importancia que cuenta la marca país para el desarrollo de la “imagen país” y sobre todo el fuerte componente turístico que este conlleva, Promperú llevó a cabo un proyecto llamado “Marca País y su identidad”, en colaboración con los diferentes stakeholders de los sectores público y privado con la finalidad de posicionar una buena imagen del Perú en el mundo. Como resultado del proyecto, se obtuvo la creación del logotipo característico y diseño original de la marca país “Perú” en marzo del 2011, ratificado por la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 046-2011-PROMPERÚ/PCD.

Tal como fue mencionado previamente una marca, ya sea clásica o país, viene acompañada de un arte o diseño característico y esa no es la excepción para la marca país Perú. Promperú determina que el logotipo es la forma gráfica del nombre del país “Perú” el cual se diferencia por su color rojo y tipografía de un solo trazo. Es importante

mencionar que, “el logotipo no deberá utilizarse como texto ni debe crearse una tipografía a partir del mismo.” (Promperú, 2011, p. 2) A continuación, en la figura 6.1, se ilustra el diseño del logotipo de la marca país “Perú”:

Figura 6. 1

Marca país "Perú"



Nota. Adaptado de *Marca Perú: Un símbolo que une a todo el país*, por Portal Oficial de la Marca Perú, s.f. (<https://peru.info/es-pe/marca-peru>).

En cuanto a la marca país “Perú”, Promperú (2011) explica la siguiente definición:

La Marca País es una herramienta de promoción del Perú que tiene como objetivo impulsar los sectores turismo, exportaciones, inversiones y la imagen del país principalmente en los ámbitos de gastronomía, arte y cultura, deporte, educación y desarrollo de valores y autoestima nacional, a nivel nacional e internacional. (p. 2)

Asimismo, se indicó que todo aquel que use la marca país “Perú”, se está comprometiendo con los objetivos de esta, los cuales son:

- a. Promoción de lo peruano y del Perú.
- b. Exportaciones peruanas competitivas.
- c. Incremento del movimiento de turistas hacia el Perú.
- d. Mayores inversiones en el Perú.
- e. Imagen del país mejorada. (Promperú, 2011)

Entidad reguladora de la marca país “Perú”

De acuerdo con la Resolución de Secretaría General N°153-2011-PROMPERU-SG, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) es la entidad titular exclusiva de los derechos de la Marca País “Perú”. Además, la marca país “Perú” actualmente se encuentra en el Registro de Signos Distintivos del Instituto de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Cabe precisar que, Promperú al ser la entidad reguladora tiene la potestad de autorizar el uso de la Marca País “Perú” mediante la designación de “Embajadores” o el otorgamiento de Licencias de Uso.

Regulaciones en la marca país “Perú”

Actualmente, el uso de la Marca País “Perú” también es regulada mediante el reglamento ratificado por la Resolución de Secretaría General N°153-2011-PROMPERU-SG con sus respectivas modificaciones. Dicho reglamento establece los lineamientos para el correcto uso de la Marca “Perú”, además es aplicable de manera obligatoria a todo aquel que solicite y obtenga la licencia para su uso, también aplica para todas las unidades orgánicas de Promperú.

Es importante mencionar que el reglamento también establece algunas prohibiciones tales como su uso para fines políticos, religiosos, opuestos a la Constitución Política del Perú y opuestos al fomento de la imagen país.

Afiliación para la Licencia de Uso

A fin de obtener la licencia para el uso de la marca “Perú”, deben llevarse a cabo un proceso que comprende una serie de etapas:

- a. Presentar la solicitud para la Licencia de Uso
- b. Evaluación de la solicitud
- c. Pronunciamiento de la entidad
- d. Reevaluación (Promperú, 2011).

En suma, el interesado debe presentar una solicitud con todos los requisitos detallados en el Reglamento para utilizar la marca país especificando qué tipo de licencia, los cuales se explicarán en el siguiente apartado.

Seguidamente, una vez presentada la solicitud, la autoridad competente, en este caso Promperú, se encargará de revisar la solicitud. En caso de omisión o incumplimiento, se le notificará y se le dará al interesado un periodo de diez (10) días hábiles para la subsanación. Si el interesado no cumple con la subsanación en el plazo establecido, se procederá con archivar la solicitud y tendría que reiniciarse el trámite.

En cuanto a la evaluación de la solicitud, Promperú puede solicitar apoyo tanto a competencias y entidades públicas o privadas. Los criterios para la evaluación comprenden criterios del interesado como: la formalidad, la reputación, la calidad y procedencia de los bienes y servicios, el uso alineado con la marca país y además, de cualquier otro criterio que Promperú considere relevante para el otorgamiento de la licencia.

Una vez terminado el proceso de evaluación, Promperú se pronunciará mediante el Certificado de constancia de uso de la Marca País si el resultado es favorable o a través de una carta denegatoria en caso el resultado sea desfavorable. Finalmente, el interesado puede apelar ante Promperú una reevaluación sobre el pronunciamiento desfavorable pero por única vez (Promperú, 2011).

Características de la Licencia de Uso

Promperú establece que la licencia para emplear la Marca “Perú” no es transferible, no exclusivo y además puede utilizarse en el territorio nacional y extranjero, además se otorga el uso de la licencia hasta por dos (02) años con la posibilidad de ser renovada. En adición, la licencia “está destinada a la promoción del turismo, de las exportaciones e inversiones y de la imagen país, en el marco de la política de Estado.” (Promperú, 2011)

Es importante mencionar que, existen tipos para la licencia de uso según las diferentes finalidades que se le apliquen, pueden ser uso en instituciones, en mercancías y en actividades o eventos. Cabe indicar que, cada finalidad que tenga el uso de la licencia comprende sus propios criterios a seguir en el proceso para conseguir la licencia.

6.2.2 Cultura exportadora

La cultura exportadora se entiende como un conglomerado de capacidades que posee una organización para entrar al mercado global, a fin de concentrar los esfuerzos de la producción del mercado local con miras a competir en un mercado internacional. También puede comprenderse la cultura exportadora como un "código cultural básico de la modernidad" bajo la necesidad de los países por un acceso a mayores conocimientos y capacidades relevantes a fin de participar y desenvolverse en un entorno moderno (Ramírez, 1999).

Por otro lado, el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador - PROESA (2016) señala que la cultura exportadora debe entenderse como una nueva dimensión en la cultura cuya finalidad es desarrollar la habilidad para transportar valores, costumbres, conocimientos, forma de vida y formas de hacer negocios enfocadas a propiciar una interacción natural con los mercados internacionales.

En adición PROESA, establece que la cultura exportadora debe ser vista como una herramienta que a fin de cuenta aportará en la formación de funcionarios públicos cuyo servicio esté orientado al impulso del comercio exterior. En adición, la cultura exportadora tiene por objetivo generar conciencia al sector empresarial sobre la exportación como elemento clave en el crecimiento del país y de las empresas, sin perjuicio de su estrato empresarial.

PROESA reitera que una correcta promoción de la cultura exportadora nacional puede lograr sensibilizar a las MIPYMEs, así también como a los emprendedores para que en ellos despierte el potencial exportador de sus negocios.

Asimismo, en los últimos años, la globalización ha traído consigo avances significativos en ámbitos tecnológicos, en la apertura económica, en servicios y en la cultura de valores empresariales, lo cual contribuye a un proceso de cambio que ha atravesado no sólo la competitividad de un país sino también la cultura exportadora del mismo en cuanto a flexibilidad y rapidez en un proceso de internacionalización (PROESA, 2016).

Aterrizando a enfoques nacionales, la Comisión Multisectorial Permanente del PENX (2006) indica que la cultura exportadora repercute en aspectos de competitividad, eficiencia y productividad. Es decir, la habilidad de movilizar nuestra forma de vida, valores, conocimientos, costumbres y formas de hacer negocios a fin de desarrollar un

perfil competitivo que permita la interacción con mercados internacionales. Básicamente, la cultura exportadora es un proceso que compromete a la sociedad, mediante la integración del individuo, con el ámbito internacional.

En sí, la cultura exportadora peruana es tomada en cuenta en el debate nacional por primera vez para establecer una política de estado correspondiente al comercio en el 2003, la cual se consolidaba en el Plan de Estratégico Nacional Exportador (PENX 2013). Incluso, previo a su elaboración, nunca se había considerado desarrollar una cultura cuyo núcleo principal sean las actividades de exportación y aún menos, se había considerado que dicha cultura podría significar el desarrollo económico del país (Comisión Multisectorial Permanente del PENX, 2006).

A fin de complementar, para el desarrollo del PENX 2013, en el Plan Maestro de Cultura Exportadora se recabaron algunas opiniones sobre la percepción o lo que se entiende de la cultura exportadora. Cabe indicar que, la mayoría de sus encuestados señalaba que la cultura exportadora era mucho más que solo exportar.

Planes de Acción de la Cultura exportadora en el Perú

En esta sección, se explicará la situación actual de la cultura exportadora en el Perú junto a los planes de acción trazados por el gobierno peruano. Tal como fue mencionado previamente, en el 2006 se desarrolló el PENX 2013, gracias a dicho plan se pudieron cosechar algunos importantes logros no solo para la cultura exportadora sino también para los demás pilares establecidos como Desarrollo de la oferta exportable, Desarrollo de mercados y Facilitación de comercio.

En cuanto al Desarrollo de la cultura exportadora, se pudieron implementar políticas y estrategias a fin de promoverla y fomentarla en el Perú mediante el desarrollo de servicios y tecnologías de información, capacitaciones y apoyo técnico a las PYMEs de todo el país. Cabe indicar que la estrategia más destacada fue la Red de Oficinas Comerciales de Exportación Regional cuya labor principal fue la capacitación de emprendedores y pequeños empresarios. Además, se contó con el Programa Región Exporta, en complemento con el Programa Educativo Exportador, que ha desarrollado numerosas herramientas de difusión beneficiando a estudiantes, empresarios y emprendedores (MINCETUR, 2015).

A partir de ello, fue que se ha decidido la actualización del PENX 2013 al PENX 2025, el cual define los roles institucionales no solo del MINCETUR sino de los sectores

importantes que contribuyen a la internacionalización de las empresas en el Perú. A nivel estratégico, el PENX 2025 cuenta con 3 objetivos estratégicos conformados por 4 pilares.

- a. Pilar 1: Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados
- b. Pilar 2: Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible
- c. Pilar 3: Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional
- d. Pilar 4: Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora (MINCETUR, 2015).

En ese sentido, se procederá a explicar el Pilar 4 en aras de enfocar los esfuerzos en la cultura exportadora, el cual tiene por objetivo reforzar las capacidades de empresas dedicadas a las exportaciones para que consoliden su participación en nuevos mercados (MINCETUR, 2015).

MINCETUR indica que para el desarrollo de la sociedad, la educación es un elemento clave, ya que mediante ella se forman las bases de costumbres, valores, formas de interactuar con personas, capacidades y adquisición de conocimientos. Por ello, resulta necesario generar nuevos conocimientos y capacidades para incrementar la competitividad empresarial peruana a nivel internacional. Por otra parte, al referirse concretamente a la cultura, señala que son todas esas costumbres y tradiciones inherentes a un pueblo pero el concepto va más allá tratándose incluso de una programación mental de una comunidad en un espacio determinado. (como se citó en Hofstede, 1984)

A continuación, el MINCETUR señala las líneas de acción desarrolladas para el Pilar 4:

- a. Red Nacional de Apoyo al Desarrollo de Comercio Exterior

Comprende programas para la asistencia descentralizada a los exportadores y para tener un plan de acción que oriente al usuario en el comercio exterior.

- b. Generación de competencias en Comercio Exterior

Establece programas para fortalecer las capacidades del sector público en el comercio exterior, además de reforzar el sistema educativo y empresarial.

- c. Transferencia Tecnológica e Innovación para la Competitividad Internacional

Determina programas para la promoción del intercambio tecnológico que innove en el proceso de internacionalización y para la vigilancia tecnológica para la internacionalización.

Nivel de exportaciones a nivel general y sector textil

A continuación, se mostrarán una visión general con respecto a las exportaciones del Perú en el periodo 2016 - 2020. La información ha sido recabada del Sistema de Inteligencia Comercial de ADEX - ADEX Data Trade.

En la Tabla 6.2 podemos observar tanto el valor de exportaciones FOB en US\$ así como el volumen en toneladas (TN) así como las variaciones en porcentajes en el periodo ya mencionado.

Tabla 6.2

Exportaciones peruanas totales en valor y volumen del periodo 2016-2020

	Cifras en miles de millones					Var%	CAGR
	2016	2017	2018	2019	2020	2019-2020	2016-2020
Valor FOB (US\$)	35.9	44.0	47.5	46.4	39.1	-15.75%	2.17%
Volumen (TN)	44.0	48.2	48.1	49.3	42.8	-13.21%	-0.73%

Nota. Adaptado de *Reporte – Exportaciones del sector textil peruano del periodo 2016-2020*, por Sistema de Inteligencia Comercial de ADEX, Adex Data Trade, 2021 (<http://www.adexdatatrade.com/>)

En primer lugar, según ADEX Data Trade (2021), el total de las exportaciones peruanas hacia el mundo en el 2020 fueron 39.1 miles de millones de US\$ y con respecto al tamaño de mercado este fue de 42.8 millones de toneladas. Asimismo, se registró una tasa de decrecimiento de 15.75% con respecto al año anterior en términos de valor FOB, esto es debido a que en el 2019 se registraron 46.4 miles de millones de US\$ en exportaciones, pero para el 2020 estas disminuyeron. Además, también se registró crecimiento promedio anual (CAGR) de 2.17% durante el periodo 2016 - 2020.

Por otro lado, en la Tabla 6.3 se muestra los diez (10) países principales como destino para las exportaciones del Perú. De estos, los cinco (5) primeros países destino del Perú son China, seguido de Estados Unidos, luego Canadá, Corea del Sur y finalmente Japón. China, como el primer país destino, registró un valor FOB de 11.1 miles de millones de US\$ y tuvo una participación del 28.44% en el 2020 del total de

exportaciones; además una tasa de decrecimiento 18.07% con respecto al año anterior y un CAGR de 7.35% en el periodo 2016 - 2020.

En el 2020, Estados Unidos registró un valor FOB de 6.2 miles de millones de US\$, con un crecimiento del 6% frente al año anterior y un CAGR de 0.24% en el periodo 2016 - 2020. Asimismo, tuvo una participación del total de exportaciones de 15.96% en el año 2020.

Canadá, además, registró un valor FOB de 2.3 miles de millones de US\$ en el año 2020, con una tasa de decrecimiento de 2.51% con respecto al año anterior y un CAGR de 9.12% en el periodo 2016 - 2020. Tuvo también una participación de 6.09% de las importaciones peruanas totales durante el año 2020.

Tabla 6.3

Los 10 principales países de destino de las exportaciones peruanas

N°	País	2020	Part% 2020	Var% 2019-2020	CAGR 2016-2020
1	China	11,130,573,493	28.44%	-18.07%	7.35%
2	Estados Unidos	6,243,879,043	15.96%	6.00%	0.24%
3	Canadá	2,383,526,405	6.09%	-2.51%	9.12%
4	Corea del Sur	2,284,356,176	5.84%	0.19%	13.28%
5	Japón	1,778,073,855	4.54%	-10.01%	8.99%
6	Países Bajos	1,404,348,520	3.59%	2.14%	9.23%
7	Suiza	1,364,448,381	3.49%	-39.79%	-14.65%
8	India	1,095,904,681	2.80%	-38.67%	4.36%
9	España	1,093,841,252	2.80%	-9.52%	-2.51%
10	Chile	1,068,997,390	2.73%	-18.67%	2.16%

Nota. Adaptado de *Reporte – Exportaciones del sector textil peruano del periodo 2016-2020*, por Sistema de Inteligencia Comercial de ADEX, Adex Data Trade, 2021 (<http://www.adexdatatrade.com/>)

Cabe mencionar que dentro de los diez (10) primeros países, el único país de la región es Chile, ubicándose en la última posición del ranking. Chile en este caso registró un valor FOB de 1 mil millones de US\$, con una participación de 2.73% en el año 2020. Adicionalmente, registró una tasa de decrecimiento en 18.67% con respecto al año previo y un CAGR de 2.16% en el periodo 2016 - 2020.

Finalmente, en la Tabla 6.4 es posible apreciar las exportaciones peruanas en el 2020 según sectores económicos. Del sector Tradicional, la minería tradicional es el sector que tuvo más participación en el mercado con 22.6 miles de millones de US\$ en valor FOB. Además, tuvo una participación de 57.95% en el mismo año, con una tasa de decrecimiento por hasta 15.39% con respecto al año anterior y un CAGR de 2.07% en el periodo 2016 - 2020. A pesar de haber obtenido una tasa de crecimiento negativa, la minería tradicional sigue siendo el sector más popular con respecto a los demás sectores tradicionales.

Tabla 6.4

Principales sectores económicos de las exportaciones peruanas

Sector	2020	Var% 2019-2020	Part% 2020	CAGR 2016-2020
TRADICIONAL				
Agro tradicional	724,085,905	-6.34%	1.85%	-4.46%
Pesca tradicional	1,541,532,980	-20.08%	3.94%	5.15%
Petróleo y gas natural	1,461,778,059	-53.11%	3.74%	-10.37%
Minería tradicional	22,676,512,734	-15.39%	57.95%	2.07%
NO TRADICIONAL				
Agropecuario y Agroindustria	6,763,497,947	6.99%	17.28%	10.01%
Textil	282,912,446	-25.07%	0.72%	-4.66%
Prendas de vestir	726,833,982	-25.73%	1.86%	-3.40%
Pesca	1,279,509,368	-19.62%	3.27%	9.18%
Metalmecánico	459,322,498	-19.79%	1.17%	0.58%
Químico	1,513,665,815	-5.40%	3.87%	3.47%
Siderúrgico y Metalúrgico	851,973,432	-28.51%	2.18%	-3.53%
Minería No Metálica	439,216,491	-27.55%	1.12%	-8.06%
Maderas	94,026,984	-24.70%	0.24%	-7.16%
Varios	315,876,728	-30.79%	0.81%	-7.89%

Nota. Adaptado de *Reporte – Exportaciones peruanas según sector del periodo 2016-2020*, por Sistema de Inteligencia Comercial de ADEX, Adex Data Trade, 2021 (<http://www.adexdatatrade.com/>)

Asimismo, en referencia al sector No Tradicional, la Agroindustria y agropecuaria es el sector que más tuvo movimiento en el 2020. Registró, en términos de valor FOB, 6.7 miles de millones de US\$. En adición, este sector presentó un crecimiento de 6.99% con respecto al año 2019, una participación de 17.28% en el 2020 y un CAGR de 10.01% en el periodo 2016 - 2020.

Finalmente, la industria textil registró 282 millones de US\$ en valor FOB, una tasa de decrecimiento por hasta 25.07% con respecto al año anterior, una participación de 0.72% del total de exportaciones peruanas y un CAGR de -4.66% en el periodo 2016 - 2020. Seguidamente, con respecto a la industria de prendas de vestir, se registró 726 millones US\$ en términos de valor FOB, una tasa de decrecimiento de 25.73%, una participación en las exportaciones del 2020 de 1.86% y un CAGR de -3.40% en el periodo 2016 - 2020.

6.2.3. MIPYMEs

De acuerdo con López y Tan las MIPYMEs son consideradas un rubro importante para los países en vías de desarrollo, sobre todo para su desarrollo económico, ya que forman parte del PIB (Producto Interno Bruto); además contribuyen con la productividad del país. Asimismo, las MIPYMEs también aportan con el comercio internacional, son una buena fuente para la iniciativa empresarial y más importante aún, generan empleo (como se citó en Larios, 2017, p. 114).

Tello (2014) señala además que este tipo de empresas son importantes por varias razones. Para empezar, como ya se mencionó antes, son generadoras de empleos. El autor indica que solo exigen una inversión al inicio y además tienen entradas a zonas de pocos recursos. Asimismo, pueden servir como apoyo a las grandes empresas, resolviendo los cuellos de botellas en producción. Por lo tanto, como primer punto importante, las MIPYMEs brindan oportunidades de empleo y desarrollo a las personas e incluso a los de bajos recursos económicos, y colaboran con la producción de las grandes empresas.

Tello también menciona que las pequeñas empresas de igual manera generan empleos y promueven la innovación. Pone a consideración como ejemplo a Alemania, Japón y Estados Unidos, tres grandes países que han progresado en diversos sectores gracias a las PYMEs. Para el caso de Alemania, dichas empresas colaboran abasteciendo a grandes marcas como Volkswagen, Siemens, entre otros. En el caso de Japón, más del

50% de su PBI es resultado de las industrias pequeñas y medianas, y finalmente en Estados Unidos, grandes empresas como Apple han nacido de las pequeñas empresas y actualmente es una de las marcas cuyo valor es significativo en el mundo.

Sin embargo, si hacemos referencia a un contexto de internacionalización, la OMC (s.f.) indicó que las MIPYMEs se han visto limitadas. Esto es debido a la falta de conocimientos necesarios con respecto a comercio exterior, los mercados internacionales, las barreras no arancelarias, reglamentos, procedimientos, financiación, entre otros obstáculos. Es por eso que la misma OMC con el objetivo de apoyar a estas empresas a ser parte del comercio exterior, ha desarrollado una serie de iniciativas para fomentar su desarrollo en este ámbito.

Esto demuestra que las MIPYMEs en realidad son una pieza clave para el desarrollo económico de una nación no solo porque brinda oportunidades o apoya a la producción, sino que también ayuda al país a crecer ya que también está relacionado con su PBI; por lo tanto, el rol del gobierno también sale a relucir, ya que si es que se crea un plan de acción que sea flexible para las empresas y les apoye en los aspectos donde más ayuda necesitan (como por ejemplo el financiero) se pueden obtener grandes resultados.

Concepto y Características

Las MIPYME, según Arbulú y Otoyá (2006), se definen como una entidad de carácter natural o jurídica, de acuerdo con la actual normativa, con la finalidad de desarrollar actividades que se relacionen con producción de bienes o prestación de servicios. (p. 32) El término MIPYME, además, engloba a tres estratos empresariales: microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas.

De acuerdo con PRODUCE (2016): “Las MIPYMEs constituyen un segmento bastante dinámico en cuanto a sus tasas de creación y mortandad; se caracterizan por su marcada heterogeneidad en cuanto a sus características y desempeño.” (p. 6)

De igual manera, CEPAL (2019) concuerda y señala que una característica distintiva que las MIPYMEs latinoamericanas poseen es su heterogeneidad. Por ejemplo, existen microempresas que nacen por necesidad, es decir, por la búsqueda de un autoempleo. Y en varias ocasiones terminan siendo parte del sector informal, lo cual trae

consigo severos problemas como la dificultad de conseguir recursos financieros, escasa o poca actividad internacional.

Por el lado de las medianas y pequeñas empresas, existen PYMEs de alto crecimiento. Estas se caracterizan por ser más dinámicas, tanto en su facturación como en la creación de empleo. Asimismo, el desempeño que estas empresas obtienen es por saber aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece por medio de una correcta gestión empresarial. Por lo tanto, las razones para la existencia de estas empresas, tanto micro, pequeñas como mediana empresa, varían según su propia realidad y objetivos.

De acuerdo con El Peruano (2019), las MIPYMEs peruanas comparten 4 características:

- a. Tienen espíritu emprendedor: Perú se encuentra en el 5to puesto de las 48 economías en el mundo, como una de las naciones que comprende mayores emprendimientos empresariales en etapas iniciales, según el índice de Actividad Emprendedora Temprana en el Reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en el 2019.
- b. Buscan un mayor financiamiento: Según el Ministerio de la Producción, del total de las MIPYMEs, solo el 6% ha logrado acceso a un sistema financiero adecuado, el cual es pieza importante para las empresas emprendedoras. Asimismo, según Aprenda (2018) se estableció que el 96% de jóvenes emprendedores consideran que tener el acceso a un buen crédito es de hecho una herramienta determinante que garantiza el éxito de los emprendimientos.
- c. Tiene confianza en el futuro: En el 2019, Aprenda y Citi hicieron un sondeo donde se indicó que el 83% de los empresarios de las microempresas consideran que sus ventas incrementarán para el año 2021.
- d. Generan empleo: Como ya se mencionó antes, este tipo de empresas brindan oportunidades y contribuyen con el desarrollo del país. El diario señala que las MIPYMEs son el rubro empresarial que generan empleo a más del 90% de la PEA del sector privado.

Cabe indicar que las MIPYMEs a pesar de que no se definen como informales, una gran cantidad de ellas se encuentran en dicho sector (CEPAL, 2009). De acuerdo con Ferraro y Rojo (2018) los factores que llevan a las MYPE a mantenerse en la informalidad

son los siguientes: baja productividad, marco regulatorio complejo, poca información acerca de los beneficios de la formalización, y mínimo control de incumplimiento.

Clasificación

Según Saavedra y Hernández (2008), no habría una característica específica que diferencie las dimensiones de una empresa (así como se citó en Garza, 2002; Tunal, 2003 y Zevallos, 2003, p. 123). Los autores indican algunas de las posibles variables como cantidad de trabajadores, clasificación de productos, volumen de ventas, ubicación, mercado; entre otros. (p. 123-124)

Sin embargo, en el caso del Perú, la Ley N° 30056 Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, indica que los tipos de empresa se diferencian según el promedio de ventas anuales en Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

En el caso de las microempresas, estas no deben superar los 150 UIT, las pequeñas se mantienen en el rango de 150 y 1,700 UIT y las medianas registran ventas anuales que superan los 1700 UIT pero menores a 2,300 UIT. Cabe mencionar que según el Decreto Supremo N°392-2020-EF, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) declaró que el valor de la UIT en el año 2021 equivale a S/. 4,400, siendo S/. 100 más que el año anterior.

Asimismo, se señala que las microempresas tienen de 1 a 10 trabajadores, las pequeñas, entre 1 a 100 trabajadores y las medianas más de 100 trabajadores.

Situación de las MIPYMEs peruanas del sector textil

Como ya se mencionó con anterioridad, en el Perú, según la Ley N°30056, las empresas formales están divididas por distintos estratos empresariales: micro, pequeñas y medianas empresas (adicionalmente también están las grandes empresas). En la tabla 6.5 se muestra como están distribuidas la cantidad de empresas formales según su estrato empresarial.

Tabla 6.5*Empresas formales en el Perú según estrato empresarial en el 2019*

Estrato empresarial	Número de empresas	Porcentaje del total de empresas
Micro	2,292,250	96.0%
Pequeña	82,057	3.4%
Mediana	2,937	0.1%
MIPYME	2,377,244	99.6%
Gran empresa	9,537	0.4%
Total de empresas	2,386,781	100%

Nota. Adaptado de *Perú: Empresas formales según segmento empresarial, 2019*, por Ministerio de la Producción, 2019. (<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/940-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2019>).

Como se observa en la Tabla 6.5, se muestra que el número de empresas formales peruanas registradas con RUC (Registro Único de Contribuyentes) ascendió a 2,386,781 empresas en el 2019. Se puede destacar también que las MIPYME formales ascendieron a 2,377,244 con una participación de 99.6%, siendo las microempresas el segmento empresarial con más presencia en el mercado peruano (96.0%).

Asimismo, si se comparan los resultados con el año previo, no hubo muchos cambios significativos en las cantidades de empresas. Todos los sectores incrementaron la cantidad aunque no en gran número. Sin embargo, si comparamos un periodo en específico, sí se puede apreciar la variación en las cantidades, así como su desempeño.

PRODUCE (2019) indica que la participación de las MIPYMEs peruanas ha sostenido niveles de crecimiento en los últimos años. Así, en el periodo 2009-2019 menciona que hubo un incremento de empresas con un promedio anual de 7.8% a la par del desempeño económico del país, ya que el PBI incrementó en 4.2% en promedio en el mismo periodo.

A continuación, en la tabla 6.6, se explica la distribución de las MIPYMEs formales según el sector económico al que pertenecen durante los años 2014 y 2019,

según su cantidad y porcentaje de participación. Además, se indica el valor anual promedio (VAP) en los años de estudio.

Tabla 6.6

Distribución de MIPYMEs formales en los años 2014 y 2019, según sector económico

Sector Económico	MIPYME 2014		MIPYME 2019		VAP(*)
	Nº	%	Nº	%	2014 - 2019
Comercio	720,299	45.2	1,087,329	45.7	7.9
Servicios	636,336	40.0	978,791	41.2	8.9
Manufactura	145,499	9.1	196,202	8.3	5.4
Construcción	49,150	3.1	66,151	2.6	7.7
Agropecuario	23,879	1.5	29,775	1.3	3.8
Minería	13,530	0.8	15,104	0.6	11.2
Pesca	3,539	0.2	3,892	0.2	1.8
Total	1,592,232	100	2,377,244	100	7.9

Nota. Adaptado de *Perú: Mipymes formales, según sector económico, 2014 y 2019*, por Ministerio de la Producción, 2019 (<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anales/item/940-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2019>).

(*) Variación Anual Promedio.

En el caso de los sectores económicos del Perú, se cuentan con 7 sectores: comercio, servicios, manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca. De acuerdo con la información que se visualiza en la Tabla 6.6, en el 2019, los sectores que contaban con más presencia de MIPYMEs son los sectores de comercio, servicios y manufacturera, siendo 1,087,329 (un millón ochenta y siete mil trescientos veintinueve), 978,791 (novecientos setenta y ocho mil setecientos noventa y uno) y 196,202 (ciento noventa y seis mil doscientos dos) empresas, respectivamente. Estos sectores registraron una participación en el mismo año de 45.7%, 41.2% y 8.3%. Por el contrario, el sector que contaba con menor presencia de MIPYMEs fue el sector de pesca con 3,892 empresas y una participación de 0.2%.

Asimismo, en el periodo 2014 - 2019 se registró un incremento de valor anual promedio de 7.9%, incluyendo a todos los sectores económicos. Asimismo, con respecto a los tres sectores con mayor participación de MIPYMEs que fueron ya mencionados

previamente, registraron un VAP de 7.9%, 8.9% y 5.4% respectivamente. De igual manera, el último sector (pesca) registró un VAP de 1.8%.

Con referencia al nivel regional, PRODUCE indicó que en el 2019 el 64.8% de las empresas MIPYME se concentraba en Lima, Arequipa, La Libertad, Piura y Cuzco. Cabe mencionar que haciendo referencia solamente al departamento de Lima, PRODUCE registró un total de 1,089,560 de empresas formales en el 2019, siendo 1,032,186 micro, 48,507 pequeñas, 1,962 medianas y 6,905 grandes empresas. Podemos destacar entonces que las microempresas son el estrato empresarial que tiene más participación según la información encontrada, ya que sobrepasan el millón con respecto a los demás estratos.

Por otro lado, siguiendo con la región Lima, el Sistema de Inteligencia Comercial de ADEX, Adex Data Trade (2021) señala que en el 2020 se registraron 1,341 empresas exportadoras del sector textil. Para esto, se tomaron los siguientes capítulos que se encuentran dentro de la Sección XI llamada “Materiales Textiles y sus Manufacturas” del Arancel de Aduanas 2017.

Cabe mencionar que la cantidad mencionada reúne el total de empresas exportadoras textiles; por lo tanto, se desconoce a qué estrato empresarial pertenecen. Para poder averiguarlo y tener una cantidad exacta de MIPYMEs, se tendría que ahondar en la información.

6.3 Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 6.7

Matriz de Operacionalización (Investigación Cuantitativa)

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente del Ítem	Técnica e instrumentos
Variable independiente: Marca país	"La marca país es un conjunto de atributos que permiten a un país prometer una experiencia única y bienvenida" (Dinnie, 2008).	Imagen de marca país	Ventas anuales de la empresa	La marca Perú ha beneficiado a la empresa en aumentar sus ventas en el extranjero.	Mariutti y Giraldi (2020)	Tipo de Investigación Cuantitativa Alcance de la investigación Correlacional Diseño de Investigación No experimental
			Ventajas comparativas	La empresa se ha visto beneficiada por la imagen del Perú en el extranjero.		
		Operaciones de la empresa	La situación actual del Perú ha tenido influencia positiva en las operaciones de la empresa en el extranjero.			
		Reputación de la empresa	La reputación del Perú ha tenido una influencia positiva en la reputación de la empresa en el extranjero.			
		Reputación de la marca país	Entrada a nuevos mercados	La reputación del Perú ha facilitado a la empresa su entrada a nuevos mercados.		
			Estados financieros de la empresa	La reputación del Perú ha tenido un impacto positivo en los estados financieros de la empresa.		

(continúa)

(Continuación)

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente del Ítem	Técnica e instrumento
Variable mediadora: Internacionalización	"La internacionalización puede definirse como el proceso de expansión más allá de las fronteras de regiones y países." (Hitt et al., 1997)	Proceso de exportación	Exportaciones de la industria textil peruana	La marca Perú contribuye positivamente en las exportaciones de la industria textil.	Montanari et al. (2019)	Población 744 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima. Muestra 254 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.
			Estrategias de marca	El proceso de exportación influyó en redefinir las estrategias de marca de la empresa.		
			Cantidad de productos originalmente peruanos	El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta positivamente al proceso de internacionalización de la empresa.		
			Nivel de confianza	La confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la empresa.		
			Países de destino de las exportaciones	La internacionalización de la empresa contribuye positivamente a la imagen del Perú.		
Ventajas y desventajas en el proceso de exportación.	La marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de la empresa. El proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de la empresa.	Escandón y Hurtado (2017)				

(continúa)

(Continuación)

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente del Ítem	Técnica e instrumentos
Variable dependiente: Cultura exportadora	"La cultura exportadora es la capacidad de trasladar nuestros valores, forma de vida, costumbres, conocimientos y prácticas empresariales para lograr una actitud y comportamiento favorables a la competitividad que propicie una interacción natural con los mercados externos" (MINCETUR, 2006).	Experiencia	Nivel de riesgo	La experiencia en el proceso de exportación en la empresa ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar.	Escandón y Hurtado (2017)	Técnica Instrumentos Encuestas Cuestionario
			Nivel experiencia	La experiencia en exportaciones de la empresa ha crecido significativamente gracias a la marca Perú.		
		Competitividad	Ventajas competitivas en el extranjero	La marca Perú ha brindado ventajas competitivas a la empresa en el extranjero.	Perskaya et al. (2020)	
			Nivel de participación	La marca Perú ha influenciado positivamente en la participación de la empresa en mercados extranjeros.		
		Desempeño	Nivel de aprendizaje	La marca Perú ha aportado positivamente en el aprendizaje de la empresa en cuanto a exportaciones.	Olabode et al. (2018)	
			Nivel de desempeño	La marca Perú ha influido positivamente en el desempeño de las exportaciones de la empresa.		

Tabla 6.8

Matriz de Operacionalización (Investigación Cualitativa)

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica e instrumentos
Variable independiente: Marca país	"La marca país es un conjunto de atributos que permiten a un país prometer una experiencia única y bienvenida" (Dinnie, 2008).		Ventas anuales de la empresa	¿Considera que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero?	Tipo de Investigación Cualitativa
		Imagen de marca país	Ventajas comparativas	¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero?	
			Operaciones de la empresa	¿Qué influencia considera usted que ha tenido la situación actual del Perú en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero?	Alcance de la investigación Explicativo
			Reputación de la empresa	¿Qué influencia considera usted que ha tenido la reputación del Perú sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero?	
		Reputación de la marca país	Entrada a nuevos mercados	¿Considera que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMEs en la entrada a nuevos mercados?	
	Estados financieros de la empresa	¿Considera que la reputación del Perú ha tenido un impacto positivo en los estados financieros de las MIPYMEs? Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.	Diseño de Investigación Fenomenológico		

(continúa)

(Continuación)

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica e instrumentos
Variable mediadora: Internacionalización	"La internacionalización puede definirse como el proceso de expansión más allá de las fronteras de regiones y países." (Hitt et al., 1997)	Proceso de exportación	Exportaciones de la industria textil peruana	¿De qué manera considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana?	Población Expertos en temas de marca país, cultura exportadora y proceso de internacionalización Muestra 10 expertos en temas de marca país, cultura exportadora y procesos de internacionalización
			Estrategias de marca	¿Considera usted que el proceso de exportación incluye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs?	
			Cantidad de productos originalmente peruanos	¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs?	
			Nivel de confianza	¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs?	
			Países de destino de las exportaciones	¿Afirmaría que la internacionalización de las MIPYMEs contribuye positivamente la imagen del Perú? ¿Por qué?	
Ventajas y desventajas en el proceso de exportación.	¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?				

(continúa)

(Continuación)

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica e instrumentos
Variable dependiente: Cultura exportadora	"La cultura exportadora es la capacidad de trasladar nuestros valores, forma de vida, costumbres, conocimientos y prácticas empresariales para lograr una actitud y comportamiento favorables a la competitividad que propicie una interacción natural con los mercados externos" (MINCETUR, 2006).	Experiencia	Nivel de riesgo	¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar?	Técnica Entrevistas Instrumentos Guía de entrevista
			Nivel experiencia	¿Afirmaría que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú?	
		Competitividad	Ventajas competitivas en el extranjero	¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Cuáles?	
			Nivel de participación	¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué?	
		Desempeño	Nivel de aprendizaje	¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?	
			Nivel de desempeño	¿Afirmaría que la marca Perú ha influido en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué?	

6.4 Matriz de Consistencia

Tabla 6.9

Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR
<p>Problema general ¿Cuál es la influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima?</p>	<p>Objetivo general Identificar la influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.</p>	<p>Hipótesis general La marca país influye positivamente, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.</p>	<p>Variable independiente: Marca País Variable mediadora: Internacionalización Variable dependiente: Cultura exportadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas anuales de la empresa • Ventajas comparativas • Operaciones de la empresa • Reputación de la empresa • Entrada a nuevos mercados • Estados financieros de la empresa • Exportaciones de la industria textil peruana • Estrategias de marca • Cantidad de productos originalmente peruanos • Nivel de confianza • Países de destino de las exportaciones • Ventajas y desventajas en el proceso de exportación.
<p>Problema específico 1 ¿Cuál es la influencia de la marca país en la internacionalización de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima?</p>	<p>Objetivo específico 1 Determinar la influencia de la marca país en la internacionalización de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.</p>	<p>Hipótesis específica 1 La marca país influye positivamente en la internacionalización de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.</p>	<p>Variable independiente: Marca País Variable mediadora: Internacionalización</p>	
<p>Problema específico 2 ¿Cuál es la influencia de la internacionalización en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima?</p>	<p>Objetivo específico 2 Determinar la influencia de la internacionalización en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.</p>	<p>Hipótesis específica 2 La internacionalización influye positivamente en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.</p>	<p>Variable mediadora: Internacionalización Variable dependiente: Cultura exportadora</p>	

(continúa)

(Continuación)

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR
Problema específico 3 ¿Cuál es la influencia de la marca país en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima?	Objetivo específico 3 Determinar la influencia de la marca país en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.	Hipótesis específica 3 La marca país influye positivamente en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.	Variable independiente: Marca País Variable dependiente: Cultura exportadora	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de riesgo• Nivel experiencia• Ventajas competitivas en el extranjero• Nivel de participación• Nivel de aprendizaje• Nivel de desempeño

CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Tipo de investigación

7.1.1 Según la orientación

La presente investigación se caracteriza por ser un estudio con orientación aplicada. La finalidad de la investigación es recabar toda la información posible sobre la marca país, las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima y su relación en la cultura exportadora, a través de la internacionalización, además explicar su situación actual para que así, con dicha información, pueda llegar a los lectores y a las autoridades relacionadas con el tema. De esta manera se espera que se tome conciencia sobre este particular que no es muy comentado en la actualidad y se tomen las acciones necesarias para contribuir en el performance de las MIPYMEs exportadoras independientemente de su sector.

7.1.2 Según el alcance de la investigación

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el alcance de la investigación puede estar clasificada como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. Sin embargo, la investigación no se limita o encasilla en una sola clasificación ya que si bien puede contener varios elementos de un solo alcance, no necesariamente se define como tal. Es decir, puede contener características de otros alcances.

En ese sentido y considerando los capítulos estudiados previamente, se ha llegado a la conclusión que el presente trabajo de investigación calza como estudio correlacional ya que se busca conocer la asociatividad entre la marca país y los componentes de la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima. Tales componentes a los que se hace referencia son la experiencia en el proceso de exportación, la competitividad en el ámbito internacional y el desempeño en las exportaciones.

Por otro lado, es posible que este estudio abarque parte del alcance explicativo ya que se pretende proporcionar un entendimiento acerca del efecto que puede tener la marca país, a través de la internacionalización, sobre algunos componentes de la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

Es importante mencionar que si bien se busca ahondar y de cierta manera explicar el efecto que pueda tener la marca país, se ha descartado el alcance exploratorio y descriptivo considerando que se cuenta con información suficiente referente a la marca país, la internacionalización, y la relación con algunos elementos de la cultura exportadora; es decir, ya no sería un tema completamente nuevo o desconocido por explicar o describir.

7.1.3 Según el diseño de la investigación

Para fines de esta investigación, se está tomando en cuenta aspectos tanto cualitativos y cuantitativos debido a que con resultados de un enfoque cuantitativo se comprenderán aspectos relacionados directamente entre la marca país y la cultura exportadora de las MIPYMEs estudiadas, a través de la internacionalización. Sin embargo, al emplear un enfoque cualitativo, es posible reforzar lo encontrado en el enfoque cuantitativo con las opiniones de expertos en cuanto a marca país, cultura exportadora o internacionalización. Con una opinión más especializada, es posible determinar conclusiones más concretas en cuanto al proyecto de investigación.

Enfoque cuantitativo

Con respecto al enfoque cuantitativo, se ha determinado que el diseño será “no experimental”, considerando que no se manipularon las variables de estudio, la marca país, internacionalización y la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima. Es decir; no se seleccionará intencionalmente empresas exportadoras que posean un determinado grado de contribución por parte de la marca país “Perú” en su cultura exportadora.

Es importante mencionar que el tipo de diseño “no experimental” seleccionado para las actividades de investigación es el tipo transversal; es decir recolección de datos en un solo momento. Por ello se descarta la utilización de un tipo longitudinal considerando una poca disposición por parte de las empresas peruanas en la participación del presente estudio ya que parte de sus principales objetivos es la reactivación económica por ende es poco probable que exista suficiente tiempo para una investigación cuya recolección de datos es evolutiva.

Enfoque cualitativo

En cuanto al enfoque cualitativo, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) explican que existen 5 tipos de diseños; entre ellos están los diseños fundamentados, etnográficos, narrativos, fenomenológicos e investigación-acción.

En parte, la presente investigación se ha clasificado como un diseño fenomenológico como indican Hernández-Sampieri y Mendoza, el diseño fenomenológico tiene como finalidad “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias.” (p. 560)

Es importante mencionar que esta investigación calza en parte como un estudio cualitativo fenomenológico tal como se explicó previamente ya que se busca explorar acerca del efecto que pueda tener la marca país, a través de la internacionalización, sobre la experiencia en el proceso de exportación de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

7.1.4 Según la direccionalidad de la investigación

Con respecto a la direccionalidad de la investigación, el presente estudio se llevará a cabo mediante la direccionalidad prospectiva considerando que aplica en su mayoría para alcances de investigación correlacional.

En suma, se ha seleccionado una direccionalidad prospectiva ya que la investigación, de forma general, busca ahondar en la influencia actual que ha tenido la marca país, a través de la internacionalización, sobre la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

7.1.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos

En cuanto a la fuente de recolección de datos, el tipo prolectivo se adecua a este estudio debido a que la información será recabada de acuerdo con los criterios de las investigadoras y a fin de seguir con la línea de los objetivos trazados en la investigación, previamente detallados en el capítulo IV.

7.2 Población, Muestra y Muestreo

7.2.1 Población

Enfoque cuantitativo

Tal como fue explicado anteriormente en el capítulo VI, las empresas que son objeto del presente estudio son las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima. Cabe precisar que, el MEF habría indicado que en el 2021, cada UIT es equivalente a S/. 4,400, siendo S/ 100 más que en el 2020. En ese sentido se estaría tomando como valor de UIT S/ 4,300 para el cierre del 2020.

Según lo expuesto, se está seleccionando a las empresas del sector textil cuyo valor de exportaciones anuales no supere los 2,300 UIT equivalente a S/ 9,890,000 durante el 2020.

Tabla 7.1

Determinación del valor máximo de exportaciones anuales en soles al 2020

Valor máximo de exportaciones anuales en UIT al 2020	Valor de cada UIT al 2020	Valor máximo de exportaciones anuales en soles al 2020
2,300	S/ 4,300	S/ 9,890,000

Nota. Adaptado de “¿Cuál es el nuevo precio de la UIT para el 2021 y para qué sirve este importante valor?”, por El Comercio, 2021 (<https://elcomercio.pe/respuestas/cual-es-el-nuevo-precio-de-la-uit-para-2021-y-para-que-sirve-este-importante-valor-revtli-noticia/>)

Asimismo, considerando que los valores de exportación FOB se encuentran en dólares americanos, se harán las conversiones a soles según la tasa de cambio al cierre del 2020 de SUNAT.

Tabla 7.2

Determinación del valor máximo de exportaciones anuales en dólares americanos al 2020

Valor máximo de exportaciones anuales en soles al 2020	Tasa de cambio al cierre del 2020	Valor máximo de exportaciones anuales en dólares al 2020
S/ 9,890,000	3.621	US\$ 2,731,289.7

Nota. Adaptado de “SUNAT Tipo de Cambio Oficial”, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, s.f. (<https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>)

En adición, el número de empresas del sector textil de la región Lima ha sido consultada en la base del Sistema de Inteligencia Comercial de ADEX, Adex Data Trade (2021) donde se ha determinado una relación de 756 empresas exportadoras, de las cuales se han seleccionado aquellas empresas cuyo valor de exportaciones no supere los US\$ 2,731,289.7.

Finalmente, la población para este estudio según el enfoque cuantitativo estará determinada por **744 MIPYMEs** exportadoras del sector textil de la región Lima.

Enfoque cualitativo

A fin de reforzar lo encontrado en el enfoque cuantitativo, para el enfoque cualitativo se ha determinado que la población comprendería únicamente a los expertos en materia de marca país, internacionalización, cultura exportadora y MIPYMEs exportadoras. Cabe indicar que la cantidad exacta se desconoce debido a que no existe un padrón específico de estos expertos.

En ese sentido, se estaría definiendo la población del enfoque cualitativo como “expertos en materia de marca país, internacionalización, cultura exportadora y MIPYMEs exportadoras” sin una cantidad específica.

7.2.2 Muestra

Enfoque cuantitativo

Con respecto a la muestra, siguiendo primero el enfoque cuantitativo, se determinó el uso de un muestreo probabilístico. Según López (2004), los muestreos o técnicas probabilísticas se refieren a que todas las unidades de estudio tienen la misma probabilidad a ser escogidos para ser parte de la muestra.

Por lo tanto, se ha empleado la siguiente fórmula para hallar el tamaño exacto de la muestra, considerando una población conformada por 744 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

$$n = \frac{z^2 \times N \times \sigma_p^2}{(N - 1) \times e^2 + z^2 \times \sigma_p^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Valor de la variante estándar con un nivel de confianza del 95% correspondiente al 1.96.

N = Población de estudio comprendida por 744 empresas de la región Lima dedicadas a la exportación de productos del sector textil.

σ_p^2 = Comprendido por la multiplicación de p y q , es decir $p \times q$, donde p se refiere a la probabilidad que ocurra el estudio mientras que, q se refiere a la probabilidad de que no ocurra el estudio. En caso de desconocerse los valores de p y q , se considerará $p = 0.5$ y $q = 0.5$.

Como resultado, después de reemplazar todos los datos previos en la ecuación, se obtuvo un valor de 253.57, por lo cual, al redondear el resultado, la muestra para la presente investigación será comprendida por 254 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

Enfoque cualitativo

Para el caso del enfoque cualitativo, se va a aplicar un muestreo no probabilístico ya que las unidades de estudio no tienen la misma probabilidad de ser escogidas para formar parte de la muestra. Asimismo, un muestreo no probabilístico tiene varios tipos; sin embargo, para la presente investigación se va a aplicar un muestreo por conveniencia. Este tipo de muestreo, de acuerdo con Otzen y Manterola (2017), se refiere a que solamente se van a escoger los casos o unidades de estudio que se encuentren disponibles y acepten ser parte de la muestra. Espinoza (2016) agrega también que, son los casos que están disponibles en el periodo de la investigación. En ese sentido, para poder determinar la muestra cualitativa de esta investigación, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indican que hay un tamaño mínimo de muestra sugerido según el tipo de diseño de la investigación para investigaciones cualitativas. Como ya se mencionó previamente, por el lado del enfoque cualitativo se determinó que la presente investigación es un estudio fenomenológico; por lo tanto, según lo que establece Hernández-Sampieri y Mendoza, el tamaño de muestra mínimo sugerido para este tipo de estudio son 10 casos. Si bien, previamente se explicó que la población del enfoque cualitativo comprende a expertos en

materia de marca país, internacionalización, cultura exportadora y MIPYMEs, la muestra cualitativa para esta investigación está determinada por un muestreo no probabilístico, que abarca 10 expertos en materia de marca país, internacionalización, cultura exportadora y MIPYMEs.

7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

7.3.1 Técnicas

Enfoque cuantitativo

Por el lado cuantitativo, la técnica más adecuada son las encuestas de modalidad online. Estas encuestas online se caracterizan por ser estructuradas, precisas, tienen un mínimo margen de error, ahorro de tiempo y dinero, entre otros. (QuestionPro, s.f.)

Considerando el estado de emergencia debido a la pandemia, el uso de esta herramienta se ha vuelto fundamental a la hora de recopilar información mediante el instrumento del cuestionario. Muchas empresas no solo no tienen suficiente disponibilidad debido a que su prioridad es la reactivación económica de sus negocios, sino que además existe un riesgo viral al realizar el cuestionario de manera presencial.

Enfoque cualitativo

En el caso de las entrevistas, al ser una técnica cualitativa, se llevarán a cabo específicamente entrevistas a profundidad. Según Malhotra (2016) en estas entrevistas el entrevistador interroga a una persona a la vez, con el fin de obtener información acerca de las motivaciones, creencias, actitudes y sentimiento subyacentes sobre un tema. Además, indica que el tiempo promedio de duración es de 30 minutos a más de una hora. (p. 106) Adicionalmente, Iglesias (2019) señala que las entrevistas en profundidad son flexibles, no estructuradas y dinámicas; es decir, tienden a variar durante el momento. Agrega también que este tipo de entrevistas buscan que el entrevistado se sienta cómodo con el objetivo de que éste se sienta en confianza para responder a las preguntas con honestidad. Cabe mencionar que estas entrevistas se harán mediante la modalidad virtual, es decir, mediante una videoconferencia por medio de plataformas virtuales (las cuales se detallarán más adelante en el proceso de recolección de datos), debido a la actual situación que está atravesando el Perú. De esta manera, no se perjudicará la salud de ambas partes, entrevistador y entrevistados.

7.3.2 Instrumentos

De acuerdo con las técnicas mencionadas en el punto anterior, los instrumentos para cada técnica son cuestionario y guía de entrevista, respectivamente.

Enfoque cuantitativo

El cuestionario que se va a emplear para las encuestas, también serán elaboradas y redactadas de la misma manera que la guía de entrevista. Es decir, también se dividirán en secciones dependiendo del tema a que las preguntas hagan referencia.

Enfoque cualitativo

La guía de entrevista será de manera estructurada. En primer lugar se dividirá en secciones dependiendo de los temas generales a tocar en la entrevista, seguidamente dentro de cada sección habrá una serie de preguntas correspondientes con el tema principal. Será de esa manera con el objetivo de brindar un orden a la entrevista. Se espera, además, ser lo más específico y claro posible para mejorar el entendimiento del entrevistado.

Cabe mencionar que tanto la guía de entrevista como el cuestionario van a ser revisados y validados para su uso en la investigación.

7.3.3 Proceso de recolección de datos

Enfoque cuantitativo

Una vez creada y aprobada la herramienta del cuestionario, se procederá a subir la encuesta a Google Forms, una herramienta de Google, que permite crear encuestas de manera virtual. Esta herramienta proporcionará un enlace, el cual será enviado a través de correos electrónicos a representantes de las MIPYMEs del sector textil de la región Lima. Dicho enlace, además, estará disponible hasta el 05 de julio del 2021.

La finalidad es que durante el tiempo especificado, las empresas puedan remitir el cuestionario debidamente llenado a fin de proceder con el análisis de estos. Cabe indicar que las respuestas recibidas pasarán por un proceso de limpieza en el cual se verificará que todas las encuestas hayan sido totalmente respondidas y las encuestas que no, se descartarán.

Enfoque cualitativo

La recolección de datos inicia mediante la extracción de respuestas durante las entrevistas, como ya se ha mencionado antes, serán de manera virtual y mediante el uso de la aplicación de Zoom. Se ha escogido esta aplicación debido a su reciente popularidad en uso debido a la pandemia, además la propia aplicación cuenta con herramientas que facilitan la realización de las videoconferencias. Asimismo, en caso de que ocurran problemas técnicos por parte del entrevistador o el entrevistado, la segunda opción que se tiene planeada es la herramienta de Google, Google Meet. Si bien no posee todas las características de Zoom, de igual manera funciona para poder mantener videollamadas. Dichas entrevistas, además, serán grabadas con el previo consentimiento del entrevistado. También se especificará al entrevistado que las respuestas y las grabaciones solamente serán de uso académico.

7.4 Técnicas de análisis de datos

Con respecto a las técnicas de análisis de datos, como ya se ha mencionado en el punto previo, se utilizará un programa informático para analizar los datos obtenidos tanto en las encuestas a las empresas y se empleará un análisis de contenido para las entrevistas a profundidad a los expertos.

7.4.1 Enfoque cuantitativo

En cuanto al enfoque cuantitativo, para los datos obtenidos de las encuestas se hará uso del programa estadístico SMART PLS, el cual brinda un modelo que es capaz de describir la relación que existe entre las variables estudiadas en el trabajo de investigación y los indicadores (Sander & Lee, 2014, p. 348), en base a resultados numéricos y diagramas para un mejor entendimiento.

7.4.2 Enfoque cualitativo

Con respecto al enfoque cualitativo, mediante un cuadro de doble entrada, se realizará el ANÁLISIS DE CONTENIDO. Esta herramienta facilitará el poner en contraste cada una de las respuestas de los entrevistados según las preguntas del cuestionario determinadas por las dimensiones de la investigación.

CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados objetivos de la encuesta (enfoque cuantitativo) y de las entrevistas a los expertos en el tema (enfoque cualitativo). Asimismo, se han colocado el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación para facilitar la comprensión de los resultados encontrados.

8.1 Presentación de resultados

8.1.1 Enfoque cuantitativo

Como ya se mencionó en el Capítulo VII, los resultados del enfoque cuantitativo se iban a analizar a través del programa estadístico SMART PLS. Es importante aclarar que en el Capítulo VII, se determinó una muestra de 254 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima; sin embargo, al cierre de la recolección de datos mediante el cuestionario (05 de julio) únicamente se recolectaron 249 encuestas debidamente llenadas por el objeto de estudio. En ese sentido y considerando que la cifra alcanzada es cercana a la cifra proyectada para la muestra, no se modificará el nivel de confianza.

En primer lugar, se comienza mostrando la consistencia interna que explica la fiabilidad del modelo a través del cálculo del programa estadístico. Este programa indica tanto el índice de la fiabilidad y el alfa de CronbachEn (Cronbach's Alpha), principalmente. Cabe mencionar que los valores que tiene que indicar el modelo tienen que ser necesariamente mayores al valor mínimo de 0.7, ya que es considerado como un nivel más modesto. En ese sentido, en la Tabla 8.1 se puede destacar que todos los valores con respecto a las escalas marca país, internacionalización y cultura exportadoras registran indicadores mayores al valor de 0.7.

Asimismo, según Martínez y Fierro (2018) indican que la AVE (Average Variance Extracted) tiene que ser mayor o igual a 0.50 ya que de esa manera indica que cada una de las variables del estudio explican al menos el 50% de la varianza de los indicadores. En ese sentido, en la misma tabla se puede apreciar que sí se cumple con dichas condiciones, ya que las tres variables registran un valor mayor al 0.50.

Tabla 8.1*Fiabilidad y validez de los resultados*

Scales	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Cultura exportadora	0.892	0.894	0.920	0.698
Internacionalización	0.699	0.722	0.813	0.524
Marca País	0.835	0.839	0.879	0.548

Muestra: 249 MIPYMES exportadoras del sector textil de la región de Lima.

A continuación, se pasa a la validación de los resultados. Una de las características de este programa, es que tiene la función de mostrar la validación del instrumento mediante un análisis de la fiabilidad de cada uno de los ítems empleados en la investigación, así como también la confiabilidad compuesta, la varianza promedio extraída y finalmente la validez discriminante. Todos estos datos mencionados se muestran con más detalle en las Tablas 8.2 y 8.3.

Para empezar, el instrumento cuantitativo utilizado para esta investigación fue el de la encuesta. Este instrumento originalmente cuenta con 19 ítems elaborados desde cero y con guía de los antecedentes estudiados; sin embargo, al correr los resultados hallados en la encuesta, algunos de estos ítems mostraban un resultado menor al mínimo valor que es 0.5. Los que se encontraban por debajo de dicho valor significa que no son muy relevantes para la investigación; por lo tanto, se eliminaron para que no intervengan con el modelo y con los ítems que sí son más importantes. La cantidad de ítems que se eliminaron fueron un total de cuatro (04), los cuales se pueden visualizar en los anexos del documento. En ese sentido, en la siguiente Tabla 8.2 se muestran solamente los ítems restantes junto con sus valores respectivos.

Tabla 8.2

Validez de los ítems

	Escala - Ítem	Peso Factorial	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída		
	Imagen de marca país					
Marca País	La marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero.	0.726	0.879	0.548		
	Las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero.	0.714				
	La situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero.	0.660				
	Reputación de la marca país					
	La reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero.	0.780				
	La reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMEs en la entrada a nuevos mercados.	0.799				
	La reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs.	0.756				
	Proceso de exportación					
Internacionalización	La marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana.	0.761	0.813	0.524		
	La internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú.	0.774				
	La marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs.	0.762				
	El proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs.	0.578				
	Experiencia en el proceso de exportación					
	La experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú.	0.799				
	Competitividad en el ámbito internacional					
Cultura Exportadora	La marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero.	0.807	0.920	0.698		
	La marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros.	0.874				
	Desempeño de las exportaciones					
	La marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones.	0.840				
	La marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs.	0.855				

Muestra: 249 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región de Lima.

Tabla 8.3

Validez discriminante de subescalas utilizando el criterio de Fornell-Larcker

Escalas	Cultura Exportadora	Internacionalización	Marca País
Cultura Exportadora	0.836		
Internacionalización	0.733	0.781	
Marca País	0.710	0.635	0.740

Muestra: 249 MIPYMES exportadoras del sector textil de la región de Lima.

En la Tabla 8.3, que muestra la validez discriminante, se puede destacar que se cumple con las condiciones, ya que el valor superior de cada una de las columnas es mayor que los valores que se encuentran debajo. Por lo tanto, al cumplir con las condiciones, se puede afirmar que las variables se discriminan entre sí. No es que una variable se parezca a la otra o que una de las variables parte de la otra, sino que las tres variables son excluyentes entre sí.

Asimismo, con respecto a la técnica de Bootstrapping, según Álvarez et al. (2021) “es una técnica estadística para estimar cantidades sobre una población promediando las observaciones de una muestra de datos grande de una en una y devolviéndolas a la muestra de datos después de que se hayan elegido, lo que permite que una observación determinada se incluya en una muestra pequeña determinada más de una vez.” (p. 18)

Cabe mencionar que para que haya un cálculo más acertado y determinar así que el modelo es significativo, se tiene que indicar en el programa SMART PLS que se tiene que realizar el mismo modelo unas 5000 veces. Asimismo, para que el modelo sea totalmente significativo es necesario que las tres escalas muestren un “*p* value” de 0.000.

En ese sentido, después de haber explicado las condiciones que se tienen que cumplir, se puede apreciar en el Tabla 8.4 que las tres escalas registran, efectivamente, un *p* value de 0.0000, demostrando así que sí existe una significancia, es decir, que las influencias de las correlaciones son significativas.

Tabla 8.4*Técnica Bootstrapping*

Escala	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Internacionalización → Cultura Exportadora	0.477	0.477	0.058	8.265	0.000
Marca País → Cultura Exportadora	0.417	0.418	0.059	7.043	0.000
Marca País → Internacionalización	0.616	0.621	0.050	12.302	0.000

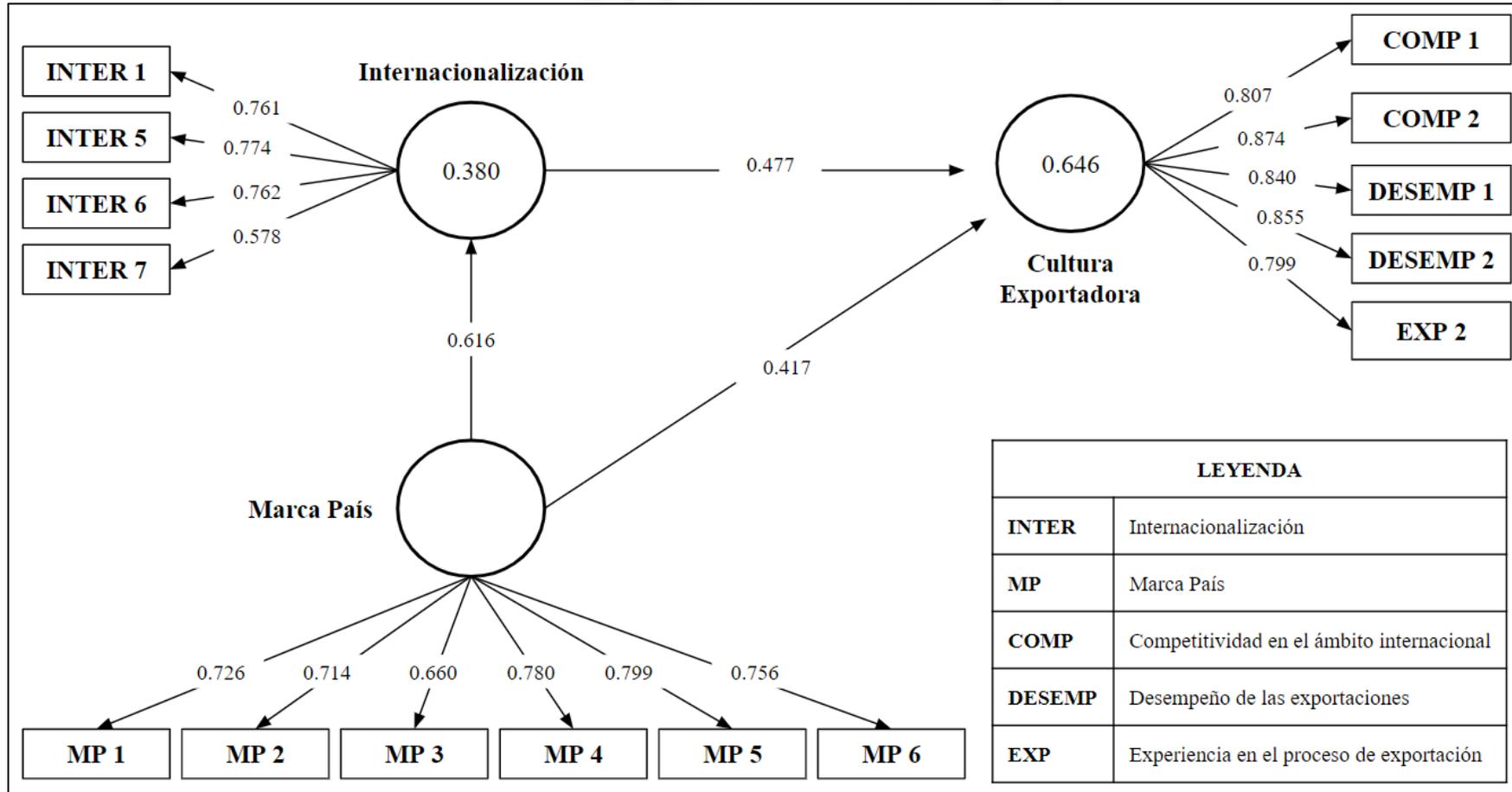
Técnica de Bootstrapping (5000 veces) usando SMART PLS. Valor de $p < 0,05$. Muestra: 249 MIPYMES exportadoras del sector textil de la región de Lima.

Finalmente, en la Figura 8.1 se muestra de manera gráfica el modelo de la investigación como resultado del Bootstrapping, previamente planteada, que desarrolló el software estadístico SMART PLS. En ese sentido, de acuerdo con el gráfico, en primer lugar se debe recalcar que todos los valores correspondientes a cada uno de los ítems tienen que superar el valor mínimo de 0.5. Como ya se mencionó previamente, cuatro (04) de los ítems no cumplían con dicha condición, por lo que se tuvieron que eliminar ya que al no cumplir con la condición quiere decir que dichos ítems no son relevantes para la investigación. Por lo tanto, el gráfico solo muestra los ítems que sí cumplieron con lo mencionado.

En segundo lugar, también se destaca que la influencia de la marca país en la cultura exportadora indica un valor de 0.417; sin embargo, si la marca país, a través del uso de una variable mediadora que en este caso vendría a ser la internacionalización, el valor incrementa automáticamente a 0.477, demostrando de esa manera que existe una mayor influencia significativa.

Figura 8.1

Modelo de investigación como resultado del Bootstrapping



8.1.2 Enfoque cualitativo

En cuanto al enfoque cualitativo, se llevaron a cabo la totalidad de diez (10) entrevistas realizadas a expertos o conocedores de temas como la marca país (Marca Perú), internacionalización, cultura exportadora y MIPYMEs.

A continuación, en las siguientes tablas se presentan las respuestas resumidas y obtenidas en las entrevistas realizadas a expertos o conocedores de la marca país (Marca Perú), internacionalización, cultura exportadora y MIPYMEs. Cabe indicar que para mayor profundización de las respuestas de los entrevistados, se sugiere revisar los anexos en el presente trabajo de investigación con las transcripciones respectivas (Anexos 3 - 12).



Objetivo Específico 1: Determinar la influencia de la marca país en la internacionalización de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

Las MIPYMEs exportadoras de la región Lima pueden verse afectadas durante el proceso de internacionalización por diversos factores. Por ello, se llevaron a cabo 10 entrevistas a expertos en la materia a fin de determinar si la marca país tendría algún efecto en la internacionalización de las MIPYMEs en cuestión.

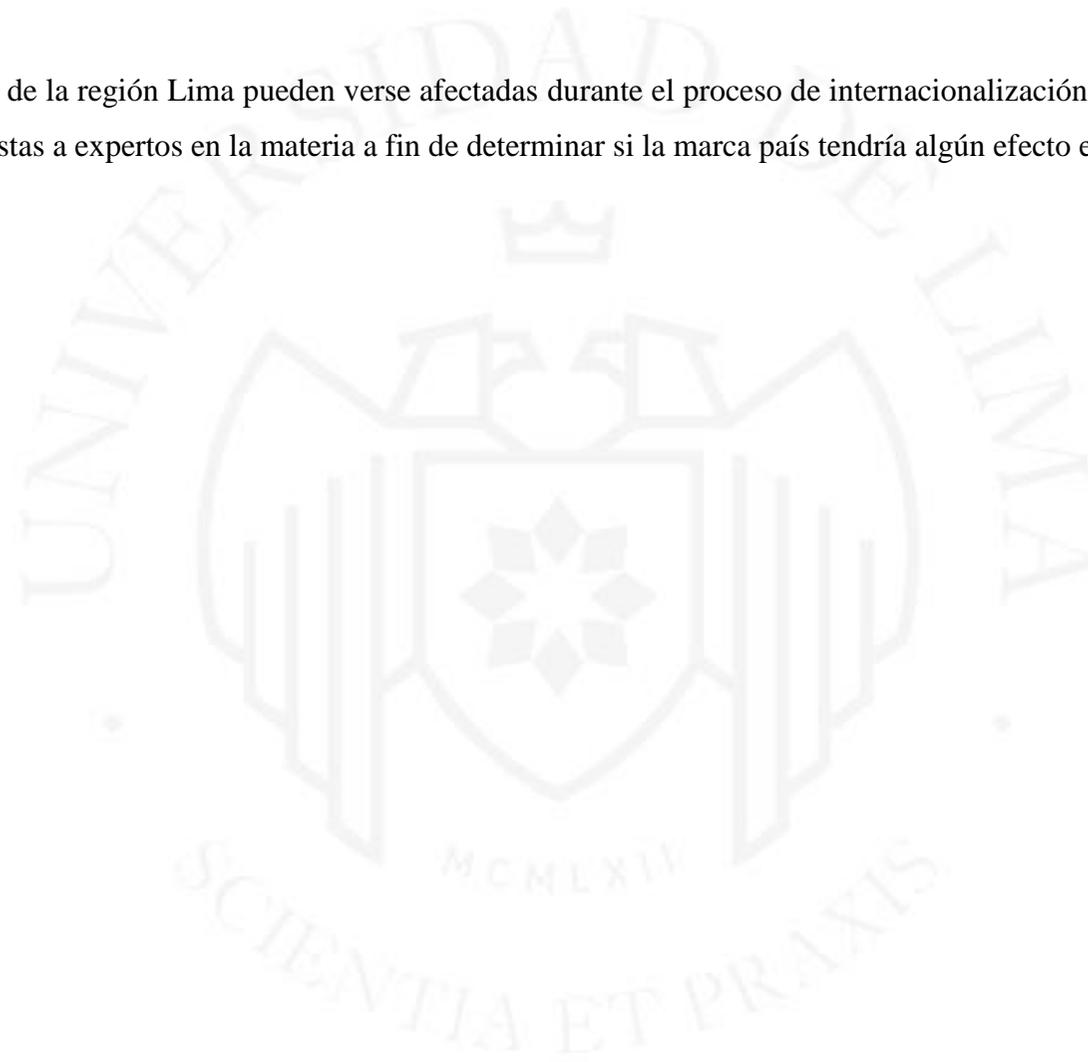


Tabla 8.5

Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 1 al 6)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable independiente: Marca país	P1	¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?	No responde exactamente a la pregunta. Sin embargo supone que sí, dependiendo del rubro. Menciona que probablemente ha beneficiado a las MIPYMEs del sector turismo, pero probablemente no a las empresas que no tienen un desarrollo reconocido en el sector. (ej. metalmecánica).	Sí, la marca Perú ha ido ganando terreno, ganando adeptos, ganando popularidad, buena reputación, como un todo, como una imagen de país o de empresariado de país. La marca Perú como un elemento mediador para que las MIPYMEs puedan tener a nivel de competitividad en el extranjero.	Sí, ha permitido que las MIPYMEs se posicionen con los atributos y ventajas comparativas del Perú	No asegura que estén beneficiadas. Menciona que en primera instanciase tendría que preguntar a las mismas empresas su percepción. Basándose en los rankings de marca país, considera que no está seguro si las MIPYMEs se han visto beneficiadas ya que el país se encuentra en la posición 65 (2020).	La marca Perú ha beneficiado no solamente a las MIPYMEs, sino a las empresas en general, porque la marca país desde sus fundamentos es una herramienta de marketing y promoción del país. Tiene un impacto directo en la reputación del país a todo nivel y en la imagen del país. Esto, que es transversal, termina decantando en aspectos como los que ustedes acaban de señalar, en ayudar a las pequeñas, medianas y grandes empresas también a salir al mercado con un conocimiento previo del país y con fundamentos que ayudan a incrementar la confianza del empresariado a nivel internacional.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable independiente: Marca país	P2	¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?	No responde a la pregunta. Menciona que depende del sector. Agrega que si es que existen empresas MIPYMEs que se dediquen a la exportación de piezas de lana o vicuña, dato del cual no está seguro, probablemente a marca Perú si haya beneficiado a dichas empresas. Adicionalmente mencionó que la personas en el extranjero tienen un cierto posicionamiento sobre el Perú, de repente en gastronomía, turismo o textiles.	No responde la pregunta, considera que la marca Perú puede ser una especie de llaves para las MIPYMEs que puedan permitir demostrar en diferentes espacios su producción, su oferta, los niveles comerciales y de exportaciones.	Sí, igualmente porque la imagen de Perú está asociada a sus ventajas comparativas como que es un país biodiverso, una ubicación geográfica extraordinaria en el pacífico sudamericano, es uno de los 6 países con culturas milenarias en el planeta. No solamente los sectores minero y pesquero se han visto aprovechados sino principalmente la agroexportación, el sector de la manufactura con las confecciones, la metalmecánica, los envases y embalajes hayan podido aprovechar el posicionamiento de Perú.	No responde a la pregunta. Considera que la marca Perú ha hecho esfuerzos para ser un referente, al menos a nivel internacional. Sin embargo, no es posible asegurar que todas las MIPYMEs o PYMEs se hayan visto beneficiadas.	La pregunta ya ha sido contestada en la pregunta anterior. Conozco varios casos de éxitos en general, pero no se le puede atribuir solamente a la imagen del país como beneficio de las empresas, hay muchos otros factores que ayudan a ese beneficio del que ustedes están hablando. Esos beneficios están muy relacionados con cómo la empresa o las MIPYMEs se enfrentan al mercado internacional, si están preparadas, si sus servicios son competitivos, si la estructura en la forma en que funcionan les permite justamente poder competir de igual a igual en el mercado internacional.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable independiente: Marca país	P3	¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?	No responde a la pregunta. Menciona que no está seguro de que se hayan favorecido, considerando la situación actual. Además, no tiene cifras para comprobar las respuestas.	Sí se han visto beneficiadas sobre todo por el entorno económico del país a pesar de sus deficiencias en infraestructura logística y conflictos sociales y políticos que aumentan el riesgo país.	No responde la pregunta. Considera que hay varios elementos que suman a la alta mortandad de las empresas (sobre todo PYMEs) en el extranjero como deficiencias en la estructura de costos y logística.	Considera que en cierta forma sí tiene que ver. Menciona que las empresas hacen un esfuerzo individual, no tanto colaborativo. Tienen difícil la labor de exportación y sobre la pandemia en particular, en el sector textil, ha habido una baja participación y exportación baja. Pero para el siguiente año parece que habrá una recuperación. En ese sentido, comparando con años pasados, hay un efecto positivo pero aún sin ser marginal en términos de exportación.	Sí, no solamente han influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero, ha influenciado en todas las que operan a nivel internacional. Una marca país y sus dimensiones asociadas tienen que ver con una serie de políticas de estado que terminan impactando directamente en la naturaleza y cómo son percibidas las empresas a nivel internacional. En la medida que la reputación del país se vea afectada por causas exógenas eso va a tener un impacto directo.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable independiente: Marca país	P4	¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?	Sí, la reputación del país siempre repercute en las empresas de ese país. En el caso del Perú, menciona, no debe ser una excepción.	Sí, los ministerios de Relaciones Exteriores, de Cultura, de Promoción del Turismo han estado manejados muy bien, han tenido buenas políticas de atracción de Inversión Extranjera, de Capitales de Turismo y del Turismo en sí.	Si, las MIPYMEs han creado una reputación positiva debido a su cumplimiento con los estándares internacionales y además, las ventajas de que el Perú sea un país biodiverso, milenario y gastronómico han sido aprovechadas por las MIPYMEs exportadoras.	No lo asegura en términos generales, se tendría que ir de caso en caso. Menciona que hay ciertos tipos de productos que tienen su propio prestigio, pero no se puede generalizar. Asimismo, hay empresas que van al extranjero por su propia marca, no por la marca Perú. No asegura que la marca Perú tenga un efecto sobre esta situación.	Sin duda, la relación es absolutamente directa. la marca país sigue siendo una marca país sólida y se espera que el impacto en la reputación no sea tan fuerte y contundente, y eso finalmente también impacta en la reputación de las MYPEs, PYMEs y las empresas del Perú a nivel internacional.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable independiente: Marca país	P5	¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMES en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?	No responde a la pregunta. Menciona que el posicionamiento del Perú está en otros sectores. No tiene claro si el posicionamiento del Perú es relevante en el sector textil.	Sí, por lo mencionado previamente. Faltaría que las MIPYMES trate de afianzar relaciones de mediano-largo plazo. La marca Perú puede hacer su parte pero solamente un tramo, el resto del tramo lo debe recorrer la MIPYME con su propia estructura.	Sí, ha sido una puerta que ha abierto a las MIPYMES pero todavía necesita trabajar en su alta mortandad.	En cierta medida sí, puesto que cuando en cada país hay un medio institucional que apoya y garantice tratados tiene un efecto positivo en términos generales. Sin embargo, al final quienes dan la cara son las empresas. Muchas podrán tener variedad de capacidades, pero es más fácil cuando hay un apoyo marcado de tipo institucional.	Sí, es reputación y conocimiento, lo que llamamos en marketing “awareness”. Desde el 2011 a la fecha se han realizado desde Promperú y la marca país una serie de acciones para aumentar el conocimiento, eso han servido como base para que cuando las empresas salgan a comercializar y hacer su trabajo a nivel internacional, el empresariado pueda salir con un conocimiento previo del país y así no tengan que empezar a trabajarlo desde cero. Es como si nosotros les hubiéramos allanado el camino para que ellos luego pudieran empezar a hacer sus negocios.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable independiente: Marca país	P6	¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿En qué sentido? Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.	No responde a la pregunta. Duda que en una época como la actual las ventas de las MIPYMEs exportadoras hayan incrementado. Asimismo, menciona que puede que el impacto pudo haber sido neutro, ya que hay empresas que se han deprimido notablemente (ej. sector turismo) y otras que se han desarrollado mucho (ej. suplementos nutricionales). Agrega también que la industria textil se ha deprimido, según su conocimiento.	Sí, por el volumen de ventas. Si bien la venta bruta puede crecer por un efecto netamente de oportunidad de exploración y reputación de marca Perú, me gustaría por ejemplo mirar el costo financiero. Además, en la región pues somos unos de los países que más altas tasas de interés tiene, y considerando la poca inclusión financiera y que las MIPYMEs usualmente para adquirir y lograr esos niveles de exportación han tenido que adherirse a productos financieros no preparados para ellos por lo que sus costos financieros podrían ser alto.	Sí, el posicionamiento Top of Mind del Perú han generado que las MIPYMEs incrementen sus ventas y reduzcan su tasa de mortandad.	No de manera directa, ya que los únicos responsables son los gestores que administran la empresa. De manera indirecta puede ser algo que sea netamente coyuntural. Al final un estado financiero sea de una forma u otra, menciona, siempre va a depender de la toma de decisiones del gestor.	Desde mi punto de vista yo creo que sí, tendríamos que hacer una medición más exhaustiva y las mismas empresas o MIPYMEs podrían darte ese dato. El impacto de una buena reputación en el país finalmente (decanta) en el core business de las empresas en el aumento de las ventas, en el valor de sus productos o de sus servicios.

Tabla 8.6 Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 5 al 10)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable independiente: Marca país	P1	¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?	Sí, considera que la marca Perú ha sido gran oportunidad y más aún en estos últimos años, prepandemia de repente, el tema textil o confecciones en algunos nichos o mercados está bien considerado el algodón peruano.	Sí, mediante el posicionamiento de la oferta exportable del Perú y el trabajo de las oficinas comerciales de Promperú. Las empresas asociadas se han beneficiado también porque se prepara una percepción o backup previo de lo significa una empresa peruana.	No ya que es una marca paraguas que involucra todo lo que el Perú hace como país. la marca País pero pienso que si no ha sido usado por muchas MYPES tal vez algunas sí, es porque muchas MYPES no tienen la cultura de estandarización, importancia de ser 100% formales, la importancia de tener una estructura organizacional ordenada.	No responde la pregunta. Menciona que no sabe si se han hecho estudios previos donde se relacione y verifique si la marca Perú ha tenido un beneficio en general. Agrega que desde su punto de vista la marca Perú se alineó a la tendencia de la creación de las marca país pero desconoce si hubo ciertos criterios para su uso y aprovechamiento.	Sí, el llevar la marca Perú les da a las empresas una asociación positiva de origen, de que es peruano y como la marca país tiene esa característica de que no es política, no está politizada. Además, la marca Perú es reflejo de una asociación de calidad y buena reputación.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable independiente: Marca país	P2	¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?	Sí, pero no es solamente tener esta variable (la marca Perú) en juego para poder entender este beneficio. Si se ha visto beneficiado en quienes han gestionado adecuadamente esto y han tratado esto de la manera más profesionalmente posible, porque entendemos que no toda micro, PYME, pequeña está preparada para dar este salto.	Sí, contempla toda una serie de instrumentos y campañas de promoción que ha ayudado a que varios productos del Perú se potencien y esto les genera un beneficio al momento de poder llegar a un mercado. Ejemplo de ello es la empresa Alpa que produce y realiza artesanías de manera sostenible.	Sí, no solo las MIPYMEs sino todas las empresas peruanas exportadoras se han visto beneficiadas y las campañas que ha hecho el Perú han sido muy buenas para posicionar la marca. Muchas empresas y muchas personas no conocen la diferencia entre imagen y reputación. Imagen es el close up, captura del momento pero lo importante es la reputación, porque es lo que dura toda la vida y así como se demora mucho tiempo en construir una reputación, se toma un instante, en destruirla.	No responde la pregunta. Menciona que la marca Perú en teoría debió haber generado un valor agregado que une varias características, pero él considera que no se hizo de identidad visual. La marca Perú sirvió solo para darle presencia al país, pero no conoce empresarios o productores, independientemente del tamaño, que haya mencionado que sus ventas crecieron significativamente por tener la marca Perú.	Sí porque el llevar el producto afuera con la marca país como señal de origen, de aval, ayuda a que las empresas tengan una asociación positiva hacia sus productos y que los consumidores puedan identificar con valores positivos los productos que van con la marca Perú.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguel Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable independiente: Marca país	P3	¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?	Sí, de forma positiva. La coyuntura peruana para un exportador de repente ha sido provechosa, por la demanda de afuera, hay que mirarlo desde afuera porque, ellos son los compradores finales. En cuanto a la pandemia, considera que hay una influencia básicamente negativa para todos.	Sí, previo a pandemia, las exportaciones han crecido de manera sostenible, también las de manufactura si veníamos creciendo mucho, gracias a estas actividades que ha hecho Promperú dentro del PENX. Lamentablemente, por la pandemia, el sector agro fue el más golpeado pero la diferencia o la caída que tuvo en exportaciones no fue tan grave el resto del año.	Si, pero más a las microempresas y a las pymes. Las exportaciones se están recuperando y más rápido se están recuperando son las empresas medianas o grandes por mantener contacto con su cliente. Aseguraría que muchas PYMES no han hecho eso; por lo tanto, les ha afectado más. Las MYPES se han visto más afectadas, también porque los recursos económicos con los que cuenta una MYPE son mucho más escasos.	No responde a la pregunta. Menciona que no habría mucho que decir sobre la coyuntura porque es atípica y no se sabe hasta cuándo se puede prolongar. Pero recalca que en esos volúmenes solo se cuenta a las empresas que son formales. En ese sentido las empresas informales (que son más del 80%) solo se concentran en el mercado interno y la marca Perú no tiene importancia en ese sentido.	No responde la pregunta, depende del sector debido a que es bastante complejo determinar de manera general. Ha habido sectores que se han beneficiado como el sector agro donde el cliente se ha vuelto más exigente en cuanto a lo que consume; no obstante, muchas MIPYMEs de distintos sectores igualmente se han visto afectadas.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguel Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable independiente: Marca país	P4	¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?	No siempre. En el caso de textiles, si es beneficioso contar con el algodón pima o algodón peruano sin embargo, hay muchos otros factores por considerar como desde uso de tela, colores, diseños, precios, fechas de entrega, previo, calidad, cumplimiento, temas de trámites documentario, etc.	Sí, mediante las casas país y ferias internacionales. El Perú está presente en casi todas las ferias referentes mundiales y esto ha permitido que muchas empresas puedan salir y muchas otras que ya se consolidan o que ya fueron en una ocasión y ya dejaron de ser PYMEs porque ya a exportar de manera sostenida.	Sí, el Perú se ha posicionado bien con la marca país, hizo una buena campaña, desafortunadamente no se han vuelto a hacer campañas. Seguramente, los presupuestos de todas las entidades públicas están principalmente dirigidos a atender, a mitigar los efectos negativos del COVID entonces más afecta a los pequeños que a los medianos y grandes.	No responde a la pregunta. Menciona que depende de qué se quiera hablar, por ejemplo, si nos referimos a una industria, se hablará solo de esa industria y no tiene que ver con reputación del Perú. Agrega que no sabe si hubo una gestión de la marca Perú, solo que considera que se quedaron en la parte visual de la marca.	Sí, desde Promperú se manejan variables dentro de la imagen del país, reforzando lo que es cultura, reforzando lo que es historia, los valores de la marca pero hay variables que impactan en la imagen del país que no están dentro de la competencia de Promperú. Una de ellas, es seguridad, otra de ellas es la política, el impacto social, esas son variables que afectan negativamente a la marca.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable independiente: Marca país	P5	¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMES en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?	Sí, la reputación ha estado trabajándose a nivel de gobierno, de instituciones, de producto, de relaciones, convenios, toda una serie de factores que están dentro de la internacionalización.	Sí, gracias al trabajo de las OCEX, que son las oficinas comerciales del Perú. Ellos son los que mayormente coordinan estas ferias referentes en algún país “x”, pero ellos también de alguna manera directa atienden empresas que tengan oferta exportable para relacionarlas con algún cliente.	Si; sin embargo, en la medida que esas PYMES no han estado a la altura de la reputación del Perú, evidentemente eso les hace daño a ellos y si están utilizando la Marca País, también le harían daño a la marca. Por ello es que Promperú es tan estricto con a qué empresa le otorga la licencia para poder utilizar la marca.	No responde a la pregunta. Comenta que no se puede pensar en reputación de un si uno quiere determinar la reputación de un sector en particular. Hay muchos aspectos que ver en la reputación del Perú, en cuanto a la industria textil se puede ver que sí hay una buena reputación. En ese sentido, no le parece adecuado vincular la reputación del país con la de un sector en particular, y más aún cuando no todo el mundo sabe la diferencia entre reputación e imagen.	Sí porque las asociaciones positivas de peruanidad, de origen, de calidad, de buena reputación, ayudan a las empresas. El uso de la marca Perú es un articulador importante para que las empresas puedan llevar el logo de la marca. Además, la marca Perú también aporta al posicionamiento entonces, los productos lleven la marca Perú ayuda a las empresas y las fortalece en los mercados a los irán.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable independiente: Marca país	P6	¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿En qué sentido? Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.	Sí pero es difícil cuantificarla, depende todo de un tema de gestión.	Sí y de manera positiva. Impacta a nivel financiero y a nivel de ventas y utilidades en todas las empresas que logran captar a un cliente que de por sí es difícil captar a un cliente que te compre esa cantidad y mantenerlo.	Sí, el problema de muchas PYMES que están acostumbradas a que todo sea gratis para ellos y no invierten. Muchas veces por no invertir, no desarrollan elementos de promoción que le van a permitir seguir en el mercado. Además, ha pasado que las MYPES por no tener alta capacidad productiva, se les cae el negocio. Por otra parte, muchas MIPYMEs se desencantan de las exportaciones porque no quieren hacer todo ese trabajo organizado que debe tener una empresa exportadora, que tiene que ser totalmente formal no solamente por los trámites y requisitos para cobrar el drawback.	No responde a la pregunta. Mantiene la misma idea que la pregunta anterior.	No responde la pregunta, muy complejo de determinar porque las empresas tienen distintos productos y distintos portafolios de productos.

Objetivo Específico 2: Determinar la influencia de la internacionalización en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

Para las MIPYMEs exportadoras de la región Lima, el proceso de exportación se ve reflejado principalmente en las actividades de internacionalización. Por ello, se llevaron a cabo 10 entrevistas a expertos en la materia a fin de determinar si la internacionalización tendría alguna influencia en la cultura exportadora de las MIPYMEs en cuestión.

Tabla 8.7

Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 1 al 5)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable mediadora: Internacionalización	P7	¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?	No responde a la pregunta. Menciona que no cree que sea un sector en el que las MIPYMEs textiles destaquen, además que cree que la asociación marca Perú con MIPYMEs exportadoras no es tan fuerte. Asimismo mencionó que el posicionamiento de la marca y la percepción que tienen de esta en el extranjero es importante.	Sí, la industria textil es una de las industrias que, al menos hasta el periodo de prepandemia que había mostrado un comportamiento sostenido. Hay una imagen bastante adecuada de la calidad de producción, esto seguramente influenciado por la marca Perú, la calidad de producción de la industria textil.	Sí, fomenta el reconocimiento de los diseños precolombino y el algodón Pima. Además, Perú está posicionado a nivel internacional como un manufacturado de tejidos de punto con el algodón Pima de altísima calidad.	Considera que grosso modo puede que sí. De manera indirecta puede que sí dado que cada vez hay mayor respaldo institucional a las empresas pero aún no es suficiente ya que no llega a todas. Son muy pocas las empresas que al día de hoy realizan actividades de exportación. Del total, solo un 0.5% exportan y de estas las que exportan con valor añadido son pocas.	Absolutamente. La marca país y también las marcas sectoriales “Alpaca del Perú” y “Perú textiles” han contribuido sin duda a que el empresariado, los que están dentro de este ámbito textil, tenga más confianza en lo que el Perú produce, en sus procesos. La marca Perú como paraguas da la base pero luego las marcas sectoriales recogen los aspectos que son específicos para cada audiencia, mercado y ámbito de negocio.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable mediadora: Internacionalización	P8	¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?	No responde a la pregunta. Menciona, sin embargo, que uno se dirige siempre traerá beneficios. Agrega que si el Perú hace un esfuerzo por conocer los mercados de destino de los productos peruanos, siempre beneficiará a las empresas que quieran exportar o que tengan como target dichos destinos.	No responde la pregunta. Considera que el proceso de exportación está más ligado al proceso en físico, toda la reglamentación por seguir y la infraestructura necesaria. Las MIPYMEs tienen que luchar contra ese contexto adverso, una de las maneras de luchar a partir de su propia estrategia de marca sería esa, recostar en esas fortalezas que tiene el producto, que promociona la marca Perú y que tiene el país en sí para sopesar estas debilidades.	Sí ya que para ser licenciataria de la marca país y aprovecharla en el proceso de exportación, deben cumplirse requisitos básicos y estabilizar procesos de producción. De ejemplo, se encuentran las empresas Camposol, Damper y Cierro Prieto	Sí, porque considera que el proceso de exportación es decisión o una consecuencia de decisión que toma un gestor. Un caso es la empresa Topitop, que tuvo que redefinir su estrategia para llegar a los mercados de la región de Sudamérica.	Sí, porque hay una organicidad, es decir, ninguno de estos aspectos o componentes caminan solos, todos están interrelacionados y uno depende del otro. Entonces, no se pueden ver como procesos o componentes aislados, son componentes de un gran proceso, de un gran ecosistema en el cual cada parte tiene un rol y una competencia.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable mediadora: Internacionalización	P9	¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?	No responde a la pregunta, menciona que depende del mercado. Asimismo, agrega que no sabe si las personas relacionan la marca Perú con buena calidad, precios o duración de productos. Sin embargo, menciona que textiles de vicuña o alpaca si están relacionados con los productos peruanos. En adición, hay sectores icónicos o industrias icónicas peruanas que se relacionan con el país, pero no sabe si el sector textil es uno de ellos.	Sí, hay productos que ya tienen una reputación o que están asociados al país entonces las instituciones correspondientes en el Perú que están liderando el tema de marca Perú se han encargado de asociar al Perú con algunos productos estratégicos como por ejemplo los espárragos, arándanos, mangos, palta, etc.	No, no lo afecta, lo enriquece porque las MIPYMEs tienen que configurar un balance, y lo hace, entre lo que es un componente nacional con lo importado.	No responde a la pregunta concretamente. Pero considera que existen barreras de entrada a mercados extranjeros, y hay malos diseños del proceso de internacionalización.	Sí, uno tiene que ver con el otro. En la medida que ese proceso de exportación sea claro y esté cimentado sobre una base o estrategia de comunicación, marketing del país, el proceso de exportación va a estar íntimamente relacionado con lo que me acabas de mencionar. Nada funciona aisladamente.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable mediadora: Internacionalización	P10	¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?	Sí, las empresas buscan siempre obtener más utilidades siempre dentro de un marco legal o ético, y estas utilidades por lo general están acompañadas por algo negativo que es el riesgo. Lo que también se busca es minimizar ese riesgo.	Sí, pasa mucho en mercados como los nuestros, en Latinoamérica en general, pero sobre todo en mercados como los nuestros cuando tenemos un gran porcentaje de empresa familiar en el país, tenemos un gran porcentaje de mediana y pequeña empresa muchas de ellas familiares también que pueden tener una aversión al riesgo diferente.	Sí pero también la asociatividad y la disciplina para aprovechar fuertemente la potencialidad de la oferta exportable.	Totalmente. La confianza es el fundamento de los negocios. En el caso del Perú, en el tema de confianza, históricamente, no generaliza, ha habido muchos casos de oportunismo. Es por eso que lamentablemente muchos productos o esas barreras son muy altas y limitan oportunidades en términos de querer ofrecer un producto de calidad en otros mercados. Para minimizar esta falta de confianza, una solución es el apoyo institucional.	Sí. La confianza para exportar se fundamenta en unas reglas o procesos claros. Entonces en la medida que esto esté absolutamente claro de parte de los exportadores y también de los importadores; es decir, de estos dos jugadores, en todo ese ecosistema de exportación, claro que sí.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable mediadora: Internacionalización	P11	¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?	No responde exactamente a la pregunta. Menciona que es depende de lo que hayan hecho las MIPYMEs. Si al consumidor le agrada y está contento con el producto peruano, estará contento con la marca Perú. Si el producto no satisface las expectativas de los consumidores o si no los relaciona con la marca Perú, entonces la contribución es nula.	Si, sin embargo, no sé si es que siempre es positiva porque algunos casos son de entrada y salida muy vertiginosa y no de sostenibilidad en el largo plazo. En ese sentido, podría estar progresivamente en el tiempo generando una mala imagen para la MIPYME en el Perú.	Sí, beneficia a la marca Perú porque el buen desempeño de estas empresas genera un buen posicionamiento del país en los mercados. La internacionalización no solo abre mercados para las MIPYMEs sino que el contacto con el mercado internacional te da retroalimentación para mejorar la oferta.	Considera que en líneas globales, sí. A medida que cada empresa peruana hace un esfuerzo por internacionalizarse, si al final lo hace todo bien, ayudará en la imagen del país, en la marca país. En el sentido de que al final una operación que acaba bien, en un proceso de exportación o cualquier actividad de internacionalización, son garantías, porque hace que se disminuya esa desconfianza, ese efecto de riesgo que tiene la imagen del país hacia el extranjero.	Sí. La imagen contribuye a allanar el camino a ellos para que puedan llegar más rápido y mejor a los mercados y logren sus objetivos de negocio, pero a la vez en la medida que estas empresas conduzcan correctamente en el escenario de la exportación contribuyan a seguir generando esa buena reputación pero ya no desde la marca país sino desde su propio ámbito.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable mediadora: Internacionalización	P12	¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?	No responde a la pregunta. Supone que en otros sectores, sí, pero no está seguro sobre el sector textil.	Sí, la marca Perú es una llave que abre la puerta y es lo que les ocurre a muchas empresas cuando tienen una marca fuerte. El resto del camino no lo puede hacer la marca Perú, no podemos exigirles a clientes en el extranjero que nos sigan comprando porque somos marca Perú.	Sí, (según lo mencionado en las preguntas 1,2 y 7) porque el Perú cuenta con ventajas comparativas como país sino también sus productos.	Menciona que en términos generales, habría que evaluar si realmente todas las que han exportado han tenido esa percepción, pero según su percepción, ha sido muy marginal. No asegura que todas se han visto beneficiadas.	Sí, por las mismas razones que yo te había mencionado al inicio. El conocimiento y el awareness que nosotros hemos trabajado desde nuestro ámbito les permite a ellos tener muchas más facilidades y pasar a romper las barreras de exportación que son naturales al proceso, puedan sobrellevarlas y romperlas de manera más fácil y menos compleja.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable mediadora: Internacionalización	P13	¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?	Menciona que tendría que conocer a detalle el proceso de exportación. Agrega que como se ha mencionado antes, con un estudio de mercado as empresas podrán analizar si pueden competir en dicho mercado o no. Si no pueden, es debilidad y si pueden, es fortaleza. Agrega que en todo proceso de análisis se descubren as debilidades y las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Cuando las MIPYMEs peruanas empiezan a acceder a procesos de exportación, realmente se enfrentan es al 2B, a sus procesos en cuanto a aprovisionamiento, producción, distribución, porque te empiezas a comparar con jugadores internacionales. Ahí empiezan a evidenciarse muchas falencias del contexto pero también propias de la MIPYME, en cómo gestiona sus recursos humanos, cómo gestiona su productividad, si está bien ubicada o no, si tiene buenas alianzas o buenas redes de trabajo con otros proveedores o si tiene proveedores que no les están ayudando a ser competitivos.	La evidencia si hay pedido o no hay pedidos, ósea si tienen mercado no tienen mercado, uno y dos, si las MIPYMEs son sostenibles. Entonces esa es la manera en la cual concretamente podemos decir si las beneficia o no.	Considera que el proceso de exportación que permite colaboraciones entre empresas que compiten y en toda la cadena de valor, cuando se hacen en bloques de la cadena de provisión o la cadena de valor, eso va a reflejar mayores resultados o impactos, económicos sobre todo.	Yo creo que las reglas de juego de la exportación muchas veces, y me puedo equivocar, están pensadas para el gran empresariado o para el mediano empresariado, pero muchas de esas reglas no necesariamente hacen match o sirven para el negocio de las MIPYMEs o las PYMEs. Entonces esos procesos hay que remirarlos y repensarlos para que justamente, puedan hacer match en sus necesidades, porque muchos de esos procesos pueden desanimar.

Tabla 8.8 Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 6 al 10)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable mediadora: Internacionalización	P7	¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?	Sí ha contribuido, es bueno ir (al extranjero) con el apoyo de un gobierno y marca país. Ahora, a nivel de contexto internacional ya es bien sabido que el algodón peruano es bueno y hay empresas muy confiables.	Sí. Lo que pasa es que en textil al no haber muchos requerimientos como si lo hay en agro a nivel sostenible, lo que se está buscando es que los productos tengan un valor agregado o una propuesta de valor. Además, Promperú y la marca país buscan que la propuesta vaya más allá del producto per se a nivel de calidad, sino que también hay un tema sostenible, un tema social de responsabilidad con las comunidades.	Sí pero o como debiera ser porque más estaba asociada a productos agroindustriales por esta razón, como Sociedad Nacional de Industrias (SNI) junto con Promperú se ha desarrollado la marca Perú Textiles ya que ese sector no estaba muy posicionado. Todavía queda pendiente el trabajo de posicionamiento internacional como la campaña que se hizo para la marca País, se tiene que hacer una campaña para posicionar Perú Textiles.	Cree que no. De hecho considera que las aportaciones del sector textil han sido por temas de competitividad, calidad, precios, facilidad de exportación, etc. Agrega además que un comprador internacional se fija en esos temas, no precisamente en la marca Perú.	Sí, en el sentido de que el producto textil peruano sí es importante afuera. Por ejemplo, la fibra de alpaca es altamente valorada en mercados extranjeros entonces el producto que vaya también con marca país ayuda de todas maneras a que abra mercado, es una palanca importante.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable mediadora: Internacionalización	P8	¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?	Sí, las exportaciones serían como otro negocio. Ha redefinido de alguna manera inclusive el tema estratégico pero depende de cada empresa. Además, a nivel de gestión en todo, inclusive en compras, logística, productivo, calidad. El que exporta tiene mayores oportunidades para poder hacer un buen trabajo en el Perú por los estándares que se pide, controles de calidad que muchas veces son muy estrictos por las condiciones que pide el cliente de repente nos afecta siendo MYPE que estamos acostumbrados a algo diferente.	Sí podría afectar hasta cierto punto. Todo el planeamiento de exportación desde la concepción en sí de un producto es un todo. Sí influye pero en un porcentaje pequeño, porque en realidad todo el proceso de exportación en un todo que abarca varias cosas.	No responde la pregunta. Considera que para hacer un trabajo de promoción de la marca, tienes que desarrollar una estrategia de marketing, tienes que hacer el plan de marketing, muchas veces para una pequeña empresa es muy complicado porque el gerente lo es todo. Desarrollar una marca es una inversión de varios millones, inversión que las MIPYMEs no pueden costear.	No responde la pregunta. Menciona que las MIPYMEs por su propia naturaleza de ser pequeñas o micro, no cuentan necesariamente con todos los elementos de una gran empresa. Por lo tanto, lo hacen desde un lado bastante elemental, y no cree que se apoye en el tema de la marca Perú.	Sí, cada producto tiene requerimientos diferentes para poder salir del país. Además de la marca Perú, se cuentan con marcas sectoriales, entonces los productos de esos sectores, además de tener la marca Perú, puede llevar la marca sectorial, con lo cual hace una identificación más precisa del sector al que pertenecen. La idea es que el producto pueda tener la marca Perú y la marca sectorial, esa es la manera como se trabaja en Promperú, mediante el co-branding.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguel Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable mediadora: Internacionalización	P9	¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?	No responde la pregunta. Depende de lo que el mercado pida, el etiquetado de origen o de repente no pidan la etiqueta. Va a depender de si el mercado lo acepta o no. Hay una influencia pero no es posible determinar si es positiva o negativa, eso lo tiene que ver el mercado a donde van las exportaciones.	Sí y de manera positiva. Por ejemplo, para el certificado de origen, si el producto entra a un país con un beneficio arancelario, definitivamente afectaría si no es originario del Perú. El tema de los aranceles afecta directamente en los márgenes de ganancia.	Sí, de manera positiva. Siempre y cuando la empresa desarrolle y la mantenga siempre la oferta de valor.	Considera que no. Menciona que no considera que haya una relación directa entre la reputación o imagen del país con la reputación o imagen de un producto. Existen otros criterios que influyen en la decisión de compra de un consumidor o comprador.	Sí, el origen del Perú, el ser peruano sí es un valor. La marca Perú también ha ayudado a que ese sentimiento de orgullo este latente y crezca. Entonces el que las empresas puedan decirlo, mostrarlo y probarlo es una variable importante dentro de todo el proceso de internacionalización.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable mediadora: Internacionalización	P10	¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?	Sí, sin lugar a duda, hay un tema de confianza y gestión. La confianza se gana por una buena gestión para un nivel de negocios. Va también por un tema de acercamiento con los clientes o bróker.	Sí, totalmente. Una gran falencia y un punto crítico en el soporte que se le da a las PYMEs es el tema de conseguir clientes. Casi todas las empresas que logran llegar a consolidar o llegar a un mercado es porque les ha generado confianza y ha habido un trato previo. El tema de la confianza con el cliente es un factor clave y ayuda en gran manera a consolidar clientes en el tiempo.	Sí, es importantísimo. Por ejemplo, la relación con el cliente puede verse fortalecida desde la carta de crédito e inclusive entre más operaciones, no habrá necesidad de utilizar una carta de crédito porque ya existe la confianza.	Sí. Considera que cuando el cliente está satisfecho ayuda a que la relación comercial se mantenga y puede que suceda el "boca a boca". Por lo tanto, la buena experiencia (donde ya se genera la reputación) hace que se pueda recomendar a otros. Asimismo, menciona que es obligación para todos los empresarios el generar buenas experiencias ya que de eso depende que el negocio siga creciendo.	Sí, el "soft-power" de todas maneras ayuda. Hay un nivel de confianza dentro del proceso que debe trascender. Si bien es cierto que se comercializan productos tangibles, detrás de todo esto está la gente, está el talento humano, el cual no debe perderse. Entonces la relación que se pueda tener con las personas dentro de la cadena y que haya una sensación de confianza, de tranquilidad, es porque se está obrando bien, de manera transparente, suma al proceso de todas maneras.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable mediadora: Internacionalización	P11	¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?	Sí, pero debe haber casos negativos como clientes con los que se hayan tenido problemas, de repente falta de cumplimiento, algunos ya no pueden volver a exportar, problemas financieros, pero en sí ha contribuido, yo creo, positivamente.	Sí, definitivamente. Si es que no hubiera la internacionalización a través de estos programas de promoción, no se tendría el trabajo que ahora se tiene y eso ha sido gracias a un trabajo conjunto, un buen performance de las empresas y su compromiso por querer mejorar y ser más competitivos a nivel internacional.	Considera que en algunos casos sí, pero la participación de las MYPEs es mínima y las que sobresalen en temas de exportación son las medianas y grandes empresas. Si puede crear una reputación con el cliente pero solo queda entre ellos, pero a que sea considerado un ejemplo, no. En resumen, una empresa mediana o grande sí tiene la capacidad para contribuir. pero para una MYPE es muy difícil.	No responde la pregunta. Considera que puede ser, pero depende de los sectores. Por ejemplo, el sector agroindustrial peruano tiene buena reputación. Agrega que es un tema de imagen. Lo que se posiciona es el producto que ayuda el efecto recordatorio. Agrega también que aunque se tenga una mala experiencia, el cliente no dirá algo malo del Perú. Se tiene que valorar correctamente.	Sí, de todas maneras. Mientras más productos peruanos, estén en los mercados ayuda notablemente a los que vengan, ayuda a la imagen del país, porque están dando una variedad de oferta exportable y ayuda a los que vienen detrás también y eso es lo importante.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguel Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable mediadora: Internacionalización	P12	¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?	Sí, la marca Perú ha sido un factor importante, una oportunidad. El exportar es cosa de una buena gestión y capacidades y habilidades que deben tener los dueños, porque esto no es más que negocios y tienes que saberlos gestionar adecuadamente.	Sí, la marca Perú por sí misma y todo el plan de promoción que ha hecho esta campaña a través del Ministerio del Comercio Exterior (MINCETUR). A nivel empresarial, si está bien posicionada la marca Perú que es a lo que se apunta, ir a un B2B. Entonces ahí sí está mejor posicionada y ha generado impacto.	Considera que sí, pero solamente si se abren las puertas para exportar. Además, en la medida que la empresa haya cumplido con todo lo que ofrece. Sin embargo, agrega, que no todas las MIPYMEs pueden acceder a la marca país.	Considera que no, porque el tema de exportación está más relacionado con las reglas por las que se rige el sector del Comercio Exterior que con la marca Perú. Agrega que para que un empresario peruano pueda ir a otros mercados va a depender de las facilidades que se tenga, el acceso a líneas de crédito, contar con profesionales, etc. Además, menciona que la marca Perú es solo un sello y que el tenerlo no hace que un producto sea bueno, solo se reconoce que es del Perú.	No, la marca Perú no tiene injerencia en procesos, en establecer mecanismos para la exportación. La marca Perú genera valor a los productos que salen al extranjero y se fortalezcan.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable mediadora: Internacionalización	P13	¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?	Sí, contribuye a conocerse (como empresa) aún más, a hacerse un autodiagnóstico. Un planeamiento es un buen punto de inicio, eso sí contribuye a clarificar obviamente.	No hay un backup previo a nivel de conocimiento de todo el tema de exportación. Las MIPYMEs lo ven como un modelo muy grande ya que tienen que invertir, y son las que se quedan en el camino, porque no tienen los fondos o pensaron que era como una venta local. Influye mucho la preparación previa que tenga una empresa y que sepa a qué es lo que está exponiendo, son conscientes de que no van a competir con empresas peruanas sino con empresas de todo el mundo.	Mediante el cumplimiento del lead time que se fijó con el cliente, de la calidad, el tipo de productos que se compromete una empresa en vender al cliente y el documento de la documentación otorgan fortalezas. Todo lo contrario genera debilidades.	Si, evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs en la medida que tengan la facilidad de acceder a lo que es el Comercio Exterior. Se tiene entre un 70 y 80% de informalidad en el país, es decir, los que acceden al Comercio Exterior son muy pocos, inclusive también los que exportan, recurren a esos informales para esas abastecerse. Además, existen muchas limitaciones que comprenden varios temas como la tributación, el sistema, etc.	No responde la pregunta pero en cuanto a la marca país, las empresas que deseen usar la marca país en sus productos de exportación deben pasar por el programa de licenciatarios y contar con la autorización para el uso de la marca país para así no perder tiempo en Aduanas.

(Continúa)

Objetivo Específico 3: Determinar la influencia de la marca país en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

La cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras de la región Lima pueden verse afectadas por diversos factores. Por ello, se llevaron a cabo 10 entrevistas a expertos en la materia a fin de determinar si la marca país tendría algún efecto en las dimensiones de la cultura exportadora de las MIPYMEs en cuestión.

Tabla 8.9

Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 1 al 5)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable dependiente: Cultura exportadora	P14	¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?	Sí, respondió de manera general. Mencionó que uno va ganando experiencia, va conociendo más. Asimismo, disminuye el riesgo. Mencionó un caso propio donde comenta que de la primera exportación se aprende y se afinan los procesos. Sin embargo, agregó que no tiene conocimiento del sector textil.	Absolutamente. Las MIPYMEs que pasan esta barrera de la aversión al riesgo, de la desconfianza logran meterse en un proceso de exportación del cual aprenden. La MIPYME que se involucra más en esos procesos aprende progresivamente y a ser más eficiente cada vez para que cada vez que inicie su proceso de exportación hacerlo mejor y al final, pues, ganar más competitividad.	Sí porque para poder mantener ese posicionamiento de la marca Perú, las empresas deben tener todos los cuidados del caso en el plano operacional.	Totalmente. La experiencia es un factor importante para los negocios y más para la internacionalización. De la mano de la experiencia está saber a qué mercado ir, cómo llegar, cuáles son las barreras técnicas y arancelarias, tributarias que pueden bloquear el producto, en fin, todos los aspectos que tienen que ver con internacionalización, van de la mano de la experiencia.	Yo pienso que sí, pero como te digo, una cosa está relacionada con la otra. Esos riesgos están intrínsecamente relacionados también al ecosistema y a las reglas de juego, entonces en la medida que las reglas de juego te hagan cometer menos errores ante tu proceso de exportación finalmente vas a lograr ese objetivo que me estás planteando.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable dependiente: Cultura exportadora	P15	¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?	No responde a la pregunta. No tiene experiencia en el sector.	Sí, desde que la marca Perú lo invita justamente a buscar inversión extranjera y también de promocionar nuestra propia inversión o incursión en el extranjero. La marca Perú, lo que ha facilitado son espacios de aprendizaje, ese empujón que de alguna manera las MIPYMEs se han visto respaldadas, apoyadas en algunos casos, asesoradas en otros, y han reducido esa incertidumbre.	Sí pero no solo por la marca Perú sino también por el esfuerzo de las MIPYMEs y la participación del Estado.	Menciona que no puede asegurarlo, porque no ha podido comparar aquellas empresas que han tenido experiencia con la marca Perú con las que no. Pero intuye que aquellas empresas que han pasado por esa experiencia de apoyo de marca país en cualquier actividad consideran que sí les podría enviar cierta experiencia en pro de sus procesos de exportación o en todo caso internacionalización.	Ha crecido la expectativa, la confianza, las ganas, la credibilidad y vuelvo a hacer énfasis en la confianza. Lo que ha hecho la marca país es darle al empresariado esa capacidad o esa noción de que efectivamente nosotros, con trabajo y esfuerzo por supuesto, podemos hacer salir a competir a nivel internacional.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable dependiente: Cultura exportadora	P16	¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?	No responde a la pregunta. Supone que la marca Perú es importante en ciertos sectores productivos, comerciales o de servicios pero no en todos.	No, la marca Perú genera el espacio, la MIPYME intenta exportar y se encuentra con diferentes problemas en cuanto a cómo ser más competitivo para que realmente las empresas en el extranjero puedan comprar sus productos. Entonces esos factores no los puede administrar o aplacar la marca Perú.	Sí, nuevamente gracias al posicionamiento del Perú por sus atributos, los cuales pueden estar relacionados directa o indirectamente por la oferta exportable.	Una empresa puede desarrollar ventajas competitivas en cualquier forma. Si la marca país o la marca Perú pueden incrementar sus ventajas competitivas, quizá puede ser en sus aspectos más intangibles, en el tema de la reputación. Pero del producto como tal, no lo considera así. Si es una empresa textil que vende cualquier producto textil, un bien tangible, ese bien como tal no creo que se vea afectado. Lo que se podría afectar son más aspectos reputacionales, aspectos intangibles.	Ha brindado una ventaja competitiva que es el conocimiento, no empezar de cero. Pero el resto del trabajo tiene que ser hecho por el empresariado y por las MIPYMEs. La marca país es una herramienta de promoción y a partir de esa promoción, todos los demás componentes integradores del sistema tienen que hacer su trabajo.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable dependiente: Cultura exportadora	P17	¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?	No da una respuesta.	Sí, la marca Perú les ha ayudado a participar, a tomar la decisión al momento que la MIPYME reduce su nivel de incertidumbre y está bien, porque es el rol del estado, a acercar el proceso y de alguna manera asesorarlos, capacitarlos con diferentes espacios para que pueda incursionar.	Sí, mediante el branding que hace Promperú a la marca Perú y el manual de marcas.	Considera que la marca Perú ha contribuido quizás de manera muy básica, muy fundamental. No tiene información que le conste que haya un efecto realmente importante al respecto. Desde su punto de vista un poco más lejana al empresario exportador, menciona que sí puede influir pero no sabe hasta qué grado ha sido esa influencia.	Sí, por las mismas razones que di hace un momento. Hay un boca a boca internacional de la marca país y lo que hablas del Perú, también hay un boca a boca respecto a cómo se va desarrollando y si los mismos empresarios y pequeñas empresas logran su objetivo.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable dependiente: Cultura exportadora	P18	¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?	Sí, a pesar de que no conoce todos los beneficios de la marca Perú, menciona que si hubo un aporte, incluso gracias a las capacitaciones que brindan instituciones como Promperú o Mincetur. A fin de cuentas, se disminuye el riesgo.	Sí, en parte, en la minería de datos búsqueda de alianzas, evaluación de clientes, mercados, segmentación conocimiento sobre el mercado internacional, etc. Faltaría tal vez la integración de las diversas unidades o instituciones del gobierno para que hagan un trabajo sobre el proceso conjunto (toda la cadena) y no sobre solamente algunas partes.	No, la marca Perú es como un elemento distintivo en los mercados internacionales que busca destacar no solo el origen sino también la competitividad de la oferta exportable.	Sí. A partir de programas específicos puede que sí haya aportado, por ejemplo, programas como Sierra Exportadora. Puede que sí a partir de ellos, como dan ciertos elementos de capacitación, formación o en todo caso ayudan en procesos de exportación, considera que puede que sí influya de manera positiva.	En aprendizaje, más que la marca Perú, ha sido Promperú, la dirección de Exportaciones, con una serie de programas y de ayuda al empresariado. En la medida que se les capaciten y se les brinde las herramientas necesarias, yo creo que sí. Pero no tanto de la marca país, sino ya de las competencias de Promperú respecto a la capacitación y ayudar al empresariado a aprender a exportar.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Jorge Martínez	Entrevistado 2 Miguel Córdova	Entrevistado 3 Luis Torres	Entrevistado 4 Jean Pierre Seclen	Entrevistado 5 Rafael Tapia
Variable dependiente: Cultura exportadora	P19	¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?	No responde exactamente a la pregunta, supone que sí. Menciona que puede que haya un mejor desempeño, pero no sabe si eso se deba al sello de la marca Perú. Asimismo, se menciona que el intermediario quizá si esté más interesado en lo que es sello de la marca Perú a comparación del consumidor final, puesto que no es seguro que este consume o compre los productos peruanos solo porque estén bajo el sello de marca Perú.	No, el desempeño depende de otras variables. Mas bien lo que sí impactaría en el desempeño de las exportaciones es una política pública adecuada, los tratados de libre comercio también han ayudado mucho pero podrían seguir incrementándose.	Sí, mediante las plataformas de ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales que generan oportunidades para las MIPYMEs.	Menciona que si tuviera todos los estados financieros a la mano de las empresas exportadoras podría decir de manera categórica que sí, pero como no los tiene, no se diría que sí. Es beneficiada cuando hay detrás esa reputación de que viene bajo el apoyo institucional. que otorgan una garantía, la cual le permite consolidar o cerrar tratos con mercados internacionales.	No solo de las MIPYMEs sino de las exportaciones en general. La marca Perú ha ayudado a construir un posicionamiento, esclarecer y tener muy claro cuál es la propuesta de valor del país, y eso ha ayudado a que las exportaciones puedan ser más robustas en el tiempo. No solamente se puede atribuir a este crecimiento a la marca país, pero ha jugado un rol fundamental en la reputación, la confianza de los peruanos, el posicionamiento tiempo de estirarse y la propuesta de valor a otros mercados internacionales.

Tabla 8.10

Resumen de las respuestas de las entrevistas a los expertos (del 6 al 10)

Variables	N°	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable dependiente: Cultura exportadora	P14	¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?	Está de acuerdo. No necesariamente del sector exportador, donde se vaya quien tenga experiencia puede decir que ha mejorado su competitividad, sus experiencias de gestión, tienen más de know-how pero no te pueden asegurar que ese know-how garantice el hecho de seguir siendo sostenibles porque el mercado sigue evolucionando.	Sí, influye un montón el hecho de que la empresa haya tenido experiencia previa en un proceso operativo o de exportación. Siempre la primera vez al hacer algo es bien crítico. Entonces todo el estrés de la primera vez es cargado pero ya cuando les llega un segundo o tercer pedido ya no nos llaman como para pedir esas cosas tan puntuales sino que lo hacen solos y ya están ciertamente más relajados.	En la medida que estas empresas identifiquen todas las variables que tienen que controlar para poder cobrar, sí. Menciona también que MIPYMEs están acostumbradas a tomar riesgos y piensan que el mercado interior y exterior son iguales y no hacen una correcta investigación; por lo tanto, los riesgos terminan siendo diferentes y mayores.	Sí. Menciona que uno siempre tiene que lanzarse para entrar al mercado extranjero, se debe tener una primera experiencia. Pero recalca que para ello se tiene que ser una empresa formal. Asimismo, menciona que hay ayuda de entidades como MINCETUR y Promperú que brindar sus charlas que orientan al exportador. Agrega que podría ser interesante averiguar cuánta gente asiste y logra realmente dar ese paso.	No responde a la pregunta debido a que no es su área.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable dependiente: Cultura exportadora	P15	¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?	Sí pero considera que la experiencia en exportaciones es una variable dependiente de algo previo.	Sí. Por ejemplo en ADEX, se les brinda capacitación a las empresas al igual que en Promperú. El conocimiento previo les da una idea de más o menos qué es a lo que van las empresas a diferencia de las que no investigan.	No da una respuesta, porque no conoce o tiene estadísticas que pruebe dicho punto.	Considera que ha crecido por el desarrollo y buenas experiencias, temas internos, mejor producción, etc., pero no cree que sea por la influencia de la marca Perú. Agrega que no ha visto casos donde los empresarios estén "peleándose" por obtener la marca Perú.	No responde a la pregunta dado que no tendría como sustentarlo pero lo que sí es evidente es que cada vez más las empresas muestran interés en contar con la marca Perú porque les ayuda a determinar el origen de los productos que están exportando.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable dependiente: Cultura exportadora	P16	¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?	Sí, es una variable más de una serie de variables que se tienen que aprovechar. Considera que la marca Perú sí ha dado más competitividad pero dentro de un esquema de trabajo con varias variables.	Sí, para participar en alguna actividad de marca Perú o través de una entidad como Promperú tienes que tener ciertos requisitos básicos para poder ser parte de. Cabe indicar que también impacta en temas de competitividad.	Considera que si una empresa ha seguido y cumplido correctamente con su ruta exportadora, tiene más ventaja en ese aspecto que las que no la han seguido. Sin embargo, menciona que, en el caso de que eso sea un elemento diferenciador para vender, cree que los clientes compran un producto porque les gusta, no porque tiene el símbolo de la marca país.	No ha brindado alguna ventaja porque es un tema gráfico netamente. Considera que la marca Perú es solo un tema de identidad gráfica y visual y que todo lo que viene acompañado a la marca Perú ya existía (apoyo de entidades, normativas, etc.). Lo que da valor es lo que está detrás del producto, persona o servicio, no el tener el símbolo de la marca.	Sí, en el sentido del fortalecimiento y posicionamiento que tiene la marca Perú, de todas maneras. La marca Perú es conocida como un referente de marca país en la región y en mercados más lejanos es altamente reconocida su potencial en productos, productos con denominación de origen como el Pisco.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguel Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable dependiente: Cultura exportadora	P17	¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?	Considera que sí ha ayudado. Menciona que en Europa hay varios nichos donde el Perú ha llegado adecuadamente. Sin embargo, a nivel de valor agregado se tiene que ver otros mercados.	Sí, a través de estas actividades de promoción comercial en ferias, ruedas de negocios, las oficinas comerciales. Es la parte final de la ruta exportadora, la parte de la promoción comercial, que es a lo que todas apuntan llegar.	Considera que sí, ya que Promperú tiene programas en donde va con un grupo de empresas a ferias internacionales. Menciona que puede haber dificultades donde quizá no puedan abastecer los pedidos de los clientes extranjeros; sin embargo, en la medida que estas empresas puedan explotar esa oportunidad de ir a otro país para formar relaciones con otros clientes, les puede ir bien.	No. Es consciente de que Promperú lleva a grupos de empresarios a las ferias internacionales, pero no influye.	Sí, porque Promperú trabaja en el extranjero, estando presente en ferias de turismo, de café, de agronegocios, de super alimentos, entonces ahí lleva a las empresas que trabajan con Promperú, que siguen las distintas actividades. Entonces al llevarlas al exterior, esas empresas pasan por un protocolo, por una capacitación e ir con sus productos fuera les abre mercados y las ferias son un punto de encuentro importante entre productores y potenciales compradores.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguen Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable dependiente: Cultura exportadora	P18	¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?	Ha habido bastante esfuerzo. Menciona que hay varias instituciones que han contribuido al empresariado en temas de exportación como ADEX o COMEX, entre otros.	Sí, gracias a programas como el de la Ruta Exportadora. Se ha visto a detalle los temas que desarrollan, algunos son muy puntuales y se sectorizan por flujos económicos. Hay una ruta especializada para calzado, textiles, frescos, agroindustria, metalmecánica, etc. entonces hay muchas herramientas, pero no hay mucha intención de querer buscar o llegar a ellas. La idea es poner a la mano esta información y que es gratuito muchas veces.	Por parte de la Ruta Exportadora, sí ya que contribuye a que las empresas se desarrollen, aprendan a exportar y sepan todo lo que necesitan. Sin embargo, de manera personal, considera que el Estado peruano ha malacostumbrado a las empresas con que todo les dé gratis ya que no le prestan la debida atención o no envían a las personas adecuadas a aprender. Realmente hay muy buena oferta de capacitación, pero no les sacan el provecho.	No. Considera que se le ha dado muchas expectativas a la marca país y que la marca es un tema estrictamente gráfico. Lo que importa es lo que está detrás de la marca. Además, agregó que los empresarios están más interesados en defender su propia marca para que sea reconocida, que la propia marca Perú.	No, la marca Perú no capacita en el proceso de exportación pero Promperú como agencia de Promoción si realiza muchas actividades en distintos niveles: principiantes, intermedios, avanzados. Más que la marca Perú, Promperú es quién realiza todo este tipo de acciones, dividido por sectores económicos. Se tiene a los profesionales que van a estar acompañado a las empresas en ese camino. Adicionalmente, se tiene el programa de la Ruta Exportadora de Promperú.

(Continúa)

(Continuación)

Variables	Nº	Preguntas	Entrevistado 6 Renato Gandolfi	Entrevistado 7 Michel Machuca	Entrevistado 8 Martín Reaño	Entrevistado 9 Miguel Antezana	Entrevistado 10 Dora Nique
Variable dependiente: Cultura exportadora	P19	¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?	Considera que sí, pero todo es dependiendo de la gestión que se haga.	Sí, viendo la marca Perú como una marca en sí, como logo distintivo y como las actividades que ha hecho Promperú para posicionar a esta propuesta, porque no es solo la marca. Para que se posicione la marca hay que hacer detrás todo un plan a través de muchas actividades para que eso suceda.	Considera que hay MIPYMEs que han aprovechado la marca Perú, pero no con total amplitud. Menciona que el presupuesto de Promperú tampoco es muy grande, por lo tanto, no puede ayudar a todas las empresas. Es por ello que las MIPYMEs tienen que entender que tienen que invertir para poder crecer en exportaciones. Agrega que no porque una vez el producto de una empresa le gustó al cliente una vez, le gustará por siempre. Se tiene que innovar constantemente.	No, por las ideas ya mencionadas previamente.	No responde la pregunta. No obstante, se rescata que a marca Perú está presente, a través de sus actividades y a través de los productos que van al extranjero, pues si consideramos que la que la marca Perú es un valor de todas maneras no solo lo dice Promperú sino estudios como el CRT, el MBI, el Brand Finance donde evalúan el desempeño de cada marca país. La marca país va a todo nivel tanto en turismo como en exportaciones e inversiones, son los tres ámbitos en los cuales Promperú se mueve.

8.2 Análisis de los Resultados

En el presente punto, los resultados estarán en base a lo encontrado tanto en la parte cuantitativa como cualitativa. Cabe indicar que la investigación tuvo, por una parte, el enfoque cuantitativo para recopilar información por parte de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima; mientras que, por otra parte, el enfoque cualitativo recopila percepciones, opiniones y puntos de vista de expertos y/o conocedores de temas correspondientes a la marca país, internacionalización, cultura exportadora y MIPYMEs.

En ese sentido, lo que se busca es analizar dos posturas: el empresariado peruano y los expertos; en contraste con los antecedentes y las teorías expuestas en el Marco Teórico (Capítulo IV). Básicamente, la finalidad del contraste entre ambas partes es que enriquezca los resultados de esta investigación.

Hipótesis general: La marca país influye positivamente, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

La aprobación de la Hipótesis General estará en base a los hallazgos del enfoque cuantitativo y las hipótesis específicas. Es importante recalcar que no existen estudios previos que respalden la relación entre marca país, internacionalización y cultura exportadora.

En primer lugar, de acuerdo con el modelo de investigación elaborado por el programa estadístico SmartPLS (Figura 8.1), se muestra la influencia que existe de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora y la influencia directa de la marca país en la cultura exportadora. En ese sentido, según el gráfico se demuestra que si la influencia es directa, es decir, la variable independiente influye directamente en la variable dependiente, el valor obtenido es mucho menor que cuando hay influencia de una variable independiente a través de una variable mediadora en la variable dependiente. Por lo tanto, podemos concluir y aceptar la Hipótesis General.

Hipótesis específica 1: La marca país influye positivamente en la internacionalización de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

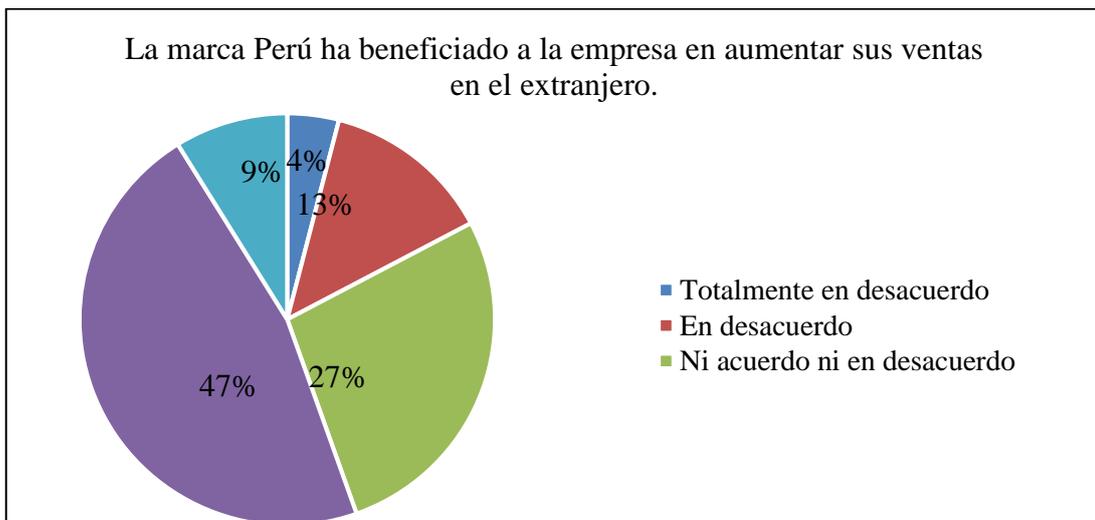
La aprobación de la Hipótesis Específica 1 estará en base a los hallazgos tanto del enfoque cuantitativo y cualitativo según los ítems de investigación correspondientes a la marca país.

- La marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero.

En cuanto al enfoque cuantitativo, del total de 249 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, 116 de estas, que representan el 47%, afirmaron que la marca país influye positivamente en el aumento de sus ventas en el extranjero. Es importante destacar que el 27% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 8.2

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°1



En cuanto al enfoque cualitativo, de los 10 entrevistados, 06 indicaron explícitamente que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero. De acuerdo con Córdova (2021), la marca Perú ha ido ganando terreno, adeptos, popularidad, buena reputación, como un todo, como una imagen de país o de empresariado; además, la marca Perú es como un elemento mediador para que las MIPYMEs puedan tener a nivel de competitividad en el extranjero.

Adicionalmente, Torres (2021) manifestó que la marca Perú ha permitido que las MIPYMEs se posicionen con los atributos y ventajas comparativas del Perú. Además, Gandolfi (2021) sostiene que la Marca Perú ha sido una gran oportunidad y más aún en estos últimos años, prepandemia de repente, el tema textil o confecciones en algunos nichos o mercados está bien considerado el algodón peruano.

En adición, Tapia (2021) señala que la marca Perú ha beneficiado no solamente a las MIPYMEs, sino a las empresas en general. Igualmente, Machuca (2021) indica que

el beneficio parte del posicionamiento de la oferta exportable del Perú y el trabajo de las oficinas comerciales de Promperú.

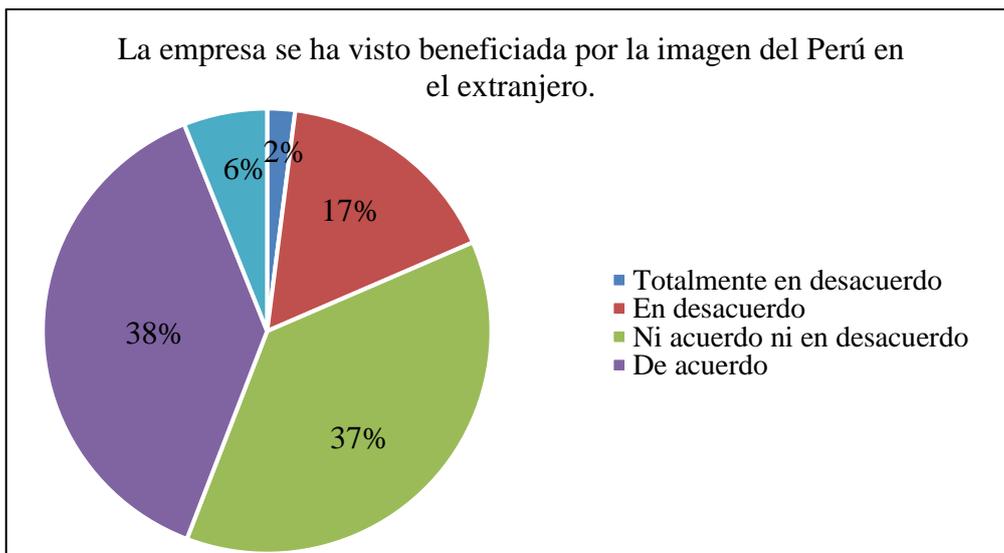
Por último, Niquen (2021) señaló que el llevar la marca Perú les da a las empresas una asociación positiva de origen, de que es peruano y como la marca país tiene esa característica de que no es política. Además, la marca Perú es reflejo de una asociación de calidad y buena reputación.

En contraste con el marco conceptual, el aumento de ventas en las MIPYMEs es un factor característico de suma importancia para este segmento empresarial, ya que es uno de sus principales objetivos desde la creación de este (Saavedra y Hernández, 2008). En ese sentido, se rescata lo explicado por El Peruano (2019) donde se expresa que las MIPYMEs tendrían confianza en el futuro en cuanto al incremento de sus ventas y ello puede ser relacionado con beneficio del uso de la marca Perú.

- Las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero. En cuanto al enfoque cuantitativo, del total de 249 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, 95 MIPYMEs, que representan el 38% del total encuestadas, afirmaron que sí se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero, mientras que 93 (37%) indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 8. 3

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°2



En cuanto al enfoque cualitativo, de los 10 entrevistados, 06 afirmaron que las MIPYMEs sí se han visto beneficiadas. Torres (2021) considera que sí, porque la imagen

de Perú está asociada a sus ventajas comparativas como que es un país biodiverso, posee una ubicación geográfica extraordinaria en el Pacífico Sudamericano, además, es uno de los 6 países con culturas milenarias en el planeta. No solamente los sectores minero y pesquero se han visto aprovechados sino principalmente la agroexportación, el sector de la manufactura con las confecciones, la metalmecánica, los envases y embalajes hayan podido aprovechar el posicionamiento de Perú.

Igualmente, Tapia (2021) señala que sí se han visto beneficiadas, inclusive señaló que hay casos de éxito pero no se le puede atribuir solamente a la imagen del país como beneficio de las empresas, hay muchos otros factores involucrados. Esos beneficios están muy relacionados con cómo la empresa o las MIPYMEs se enfrentan al mercado internacional, si es que están preparadas, si sus servicios son competitivos, si la estructura en la forma en que funcionan les permite justamente poder competir de igual a igual en el mercado internacional, entre otros.

Asimismo, Gandolfi (2021) señala que no solo es por la buena imagen de la marca Perú sino en la gestión de la MIPYME. Según Machuca (2021), la imagen del Perú contempla una serie de instrumentos y campañas de promoción que ha ayudado a que varios productos del Perú se potencien y esto les genera un beneficio al momento de poder llegar a un mercado. Además, Reaño (2021) expresó que no solo las MIPYMEs sino todas las empresas peruanas exportadoras se han visto beneficiadas y las campañas que ha hecho el Perú han sido muy buenas para posicionar la marca. Por último, Niquen (2021) sostiene que el llevar el producto afuera con la marca país como señal de origen, de aval, ayuda a que las empresas tengan una asociación positiva hacia sus productos y que los consumidores puedan identificar con valores positivos los productos que van con la marca Perú.

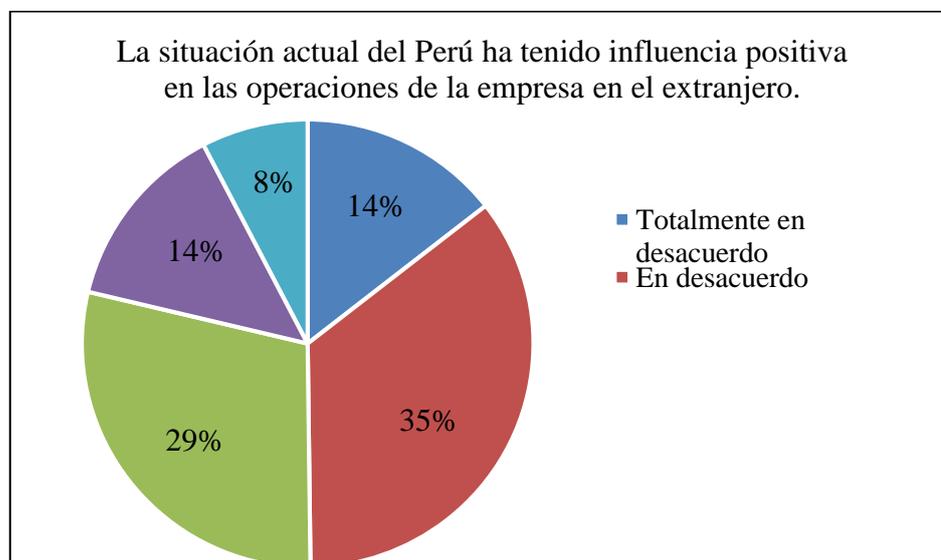
En contraste con los antecedentes, Kilduff y Tabales (2017) sostienen que la correcta gestión de la imagen de un país en definitiva atrae consumidores internacionales, por ello y según lo encontrado en ambos enfoques, los beneficios que trae la imagen Perú son nuevos clientes y por ende, mejor margen de ganancia. Adicionalmente, Lee, R. y Lee, Y. (2019) afirman que se puede aprovechar la imagen de la marca país con la finalidad de atraer empresas, compradores o inversores. En ese sentido, no solo las MIPYMEs del sector textil de la región Lima se han visto beneficiadas por la imagen que ha proyectado el Perú a lo largo de los años sino que diversos sectores y regiones también.

- La situación actual del Perú no ha influenciado de manera positiva en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero.

En cuanto al enfoque cuantitativo, del total de 249 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, 88 MIPYMEs que representa al 35% del total encuestadas, indicaron no estar de acuerdo con que la situación actual del Perú haya influenciado en sus operaciones en el extranjero. En adición, el 29% (72 MIPYMEs) indicó que no estaban ni acuerdo ni en desacuerdo con respecto a lo mencionado.

Figura 8.4

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°3



Por otro lado, con respecto al enfoque cualitativo, de los 10 entrevistados, 05 de ellos consideran que la situación actual del Perú sí ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero. Córdova (2021), por un lado, menciona que hubo más beneficio por el entorno económico a pesar de las deficiencias en la infraestructura logística y conflictos sociales y políticos que aumentan el riesgo país.

Asimismo, Tapia (2021) mencionó que la situación afectó a todas las empresas en general que operan en el extranjero y agregó también que una marca país y sus dimensiones asociadas tiene que ver con una serie de políticas de estado que terminan impactando directamente en la naturaleza y cómo son percibidas las empresas a nivel internacional. Gandolfi (2021) indicó que la situación ha influenciado de manera positiva

(en un sentido general) por la gran demanda de afuera; sin embargo, tomando en cuenta la pandemia sí hubo una influencia negativa.

De igual manera, Machuca (2021) menciona que en términos generales sí influye, las exportaciones han incrementado debido a los planes que se expresan en el PENX, y en el caso de la pandemia, menciona que el sector agro fue el más afectado; no obstante, la caída de exportaciones no fue tan grave el resto del año. Finalmente, Reaño (2021) comentó que la situación impactó de mayor manera a las microempresas y PYMEs y las que se están recuperando más rápido son las medianas y las grandes debido a que han mantenido contacto con sus clientes extranjeros. Además, las micro y pequeñas empresas no cuentan con los recursos necesarios.

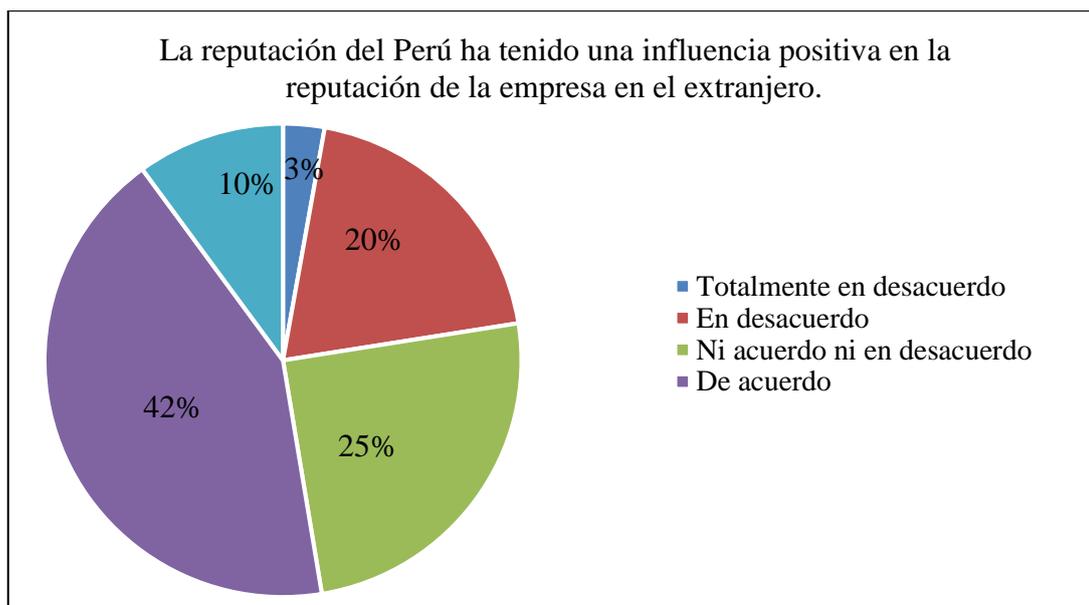
Comparando con los antecedentes, Hernández-Zelaya et al. (2020) sostuvieron en su investigación, que la situación actual debido a la pandemia por COVID-19 tuvo un impacto negativo en el sector turismo de España y Colombia. Por otro lado, en el Capítulo II sobre el Planteamiento del Problema, de acuerdo con Brand Finance (2020) las marcas nacionales más valiosas y sólidas registraron una pérdida en su valor durante el año 2020 debido a la pandemia por COVID-19. En ese sentido, al haber una pérdida en el valor de las marcas nacionales, ello se ve reflejado en la imagen del país. Adicionalmente, se rescata lo mencionado por Córdova (2021) en los párrafos previos donde ciertamente el Perú presenta deficiencias en infraestructura, conflictos sociales, crisis política, económica y sanitaria.

- La reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero.

Según el enfoque cuantitativo, 42% del total de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, es decir, 106 empresas, indicaron estar de acuerdo con el hecho de que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero. Por otro lado el 25% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 8.5

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°4



Según el enfoque cualitativo, de las 10 personas entrevistadas, 06 entrevistados indicaron que la reputación del Perú sí ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero. Sin embargo únicamente 03 sostienen que, efectivamente, ha habido una influencia positiva. Córdova (2021), mencionó el trabajo de los ministerios del Perú han manejado muy bien la reputación y han tenido buenas políticas en relación con la inversión extranjera, turismo, etc. Además, Machuca (2021) indicó que dicha reputación se debe por la participación del Perú en las ferias internacionales, lo cual ha permitido que muchas empresas puedan salir al extranjero y Reaño (2021) señaló que el Perú se ha posicionado bien debido a la marca país y las campañas que se realizan para promoverla. Por otro lado, 02 entrevistados manifestaron que en términos generales si hubiese una influencia pero no se especifica si es positiva o negativa. Martínez (2021) mencionó que la reputación de un país siempre repercute en las empresas de dicho país y Tapia (2021) sostiene que hay una relación directa, ya que la marca país es una marca sólida y eso repercute sobre la reputación de las MYPEs y MIPYMEs, y en sí en las empresas del Perú a nivel internacional.

En contraste, solo una (01) entrevistada sostuvo que habría una influencia negativa. Niquen (2021) manifestó que desde Promperú se manejan variables dentro de la imagen del país, reforzando lo que es cultura, reforzando lo que es historia, los valores de la marca pero hay variables que impactan en la imagen del país que no están dentro de la competencia de Promperú. Una de ellas, es seguridad, otra de ellas es la política, el impacto social, esas son variables que afectan negativamente a la marca.

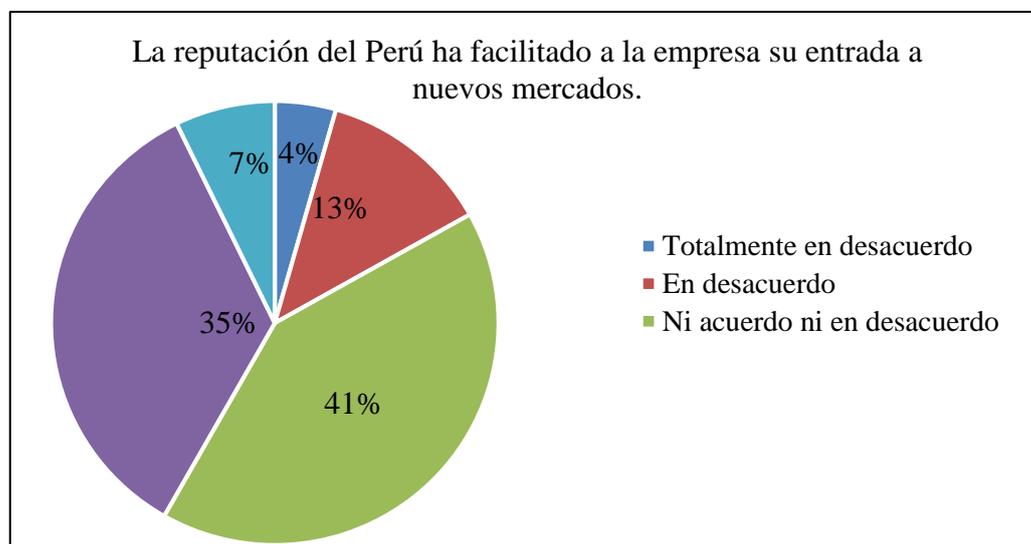
En contraste con el Capítulo VI Fundamentos Teóricos, Promperú comprende como uno de los criterios principales para ser licenciatario de la marca Perú, la reputación. En ese sentido, Promperú cuida bastante qué empresas llevarán el logotipo de la marca Perú en sus productos o servicio, ya que la reputación de una marca país, es un proceso difícil de construir. Cabe indicar que, si la marca Perú comprende una buena reputación como lo ha tenido a lo largo de los años, mayores empresas se animen a ser parte del programa de los licenciatarios, ya que como se mencionó previamente, la mayoría de las empresas indicaron que la buena reputación de la marca país influencia sobre la reputación de las empresas.

- La reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMES en la entrada a nuevos mercados.

En cuanto al enfoque cualitativo, 41% del total de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, es decir, 103 empresas, indicaron estar ni acuerdo ni en desacuerdo sobre si la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMEs en la entrada a nuevos mercados. Por otro lado, el 86 MIPYMEs (35%) indicaron que sí la ha facilitado.

Figura 8.6

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°5



En cuanto al enfoque cualitativo, 08 de los 10 entrevistados manifestaron que, efectivamente, la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMEs en la entrada a nuevos mercados. De acuerdo con Córdova (2021) y Torres (2021), quedaría pendiente por parte de las MIPYMEs afianzar relaciones de mediano-largo plazo. La marca Perú puede hacer su parte pero solamente un tramo, el resto del tramo lo debe recorrer la MIPYME con su

propia estructura. Básicamente, las MIPYMEs necesitan trabajar en su alta mortandad. Por su parte, Tapia (2021) señala que además de la reputación, el conocimiento ha facilitado la entrada nuevos mercados ya que ha servido como base para que el empresariado pueda salir con un conocimiento previo del país y así no tengan que empezar a trabajarlo desde cero. Adicionalmente, Gandolfi (2021) sostiene que la reputación ha estado trabajándose a nivel de gobierno, instituciones, producto, relaciones, convenios, toda una serie de factores que están dentro de la internacionalización.

Además, Machuca (2021) comentó que la reputación del Perú es gracias al trabajo de las OCEX y por ello se ha facilitado la entrada de las MIPYMEs a nuevos mercados. Por otro lado, Reaño (2021) manifestó que en la medida que esas PYMES no han estado a la altura de la reputación del Perú, evidentemente eso les hace daño a ellos y si están utilizando la Marca País, también le harían daño a la marca. Finalmente, Niquen (2021) indicó que las asociaciones positivas de peruanidad, de origen, de calidad, de buena reputación, ayudan a las empresas. Además, agregó que el uso de la marca Perú es un articulador importante para que las empresas puedan llevar el logo de la marca. La marca Perú también aporta al posicionamiento de las empresas; en ese sentido, los productos que consignent la marca Perú ayudan a estas empresas y las fortalece en los mercados a los que se dirijan.

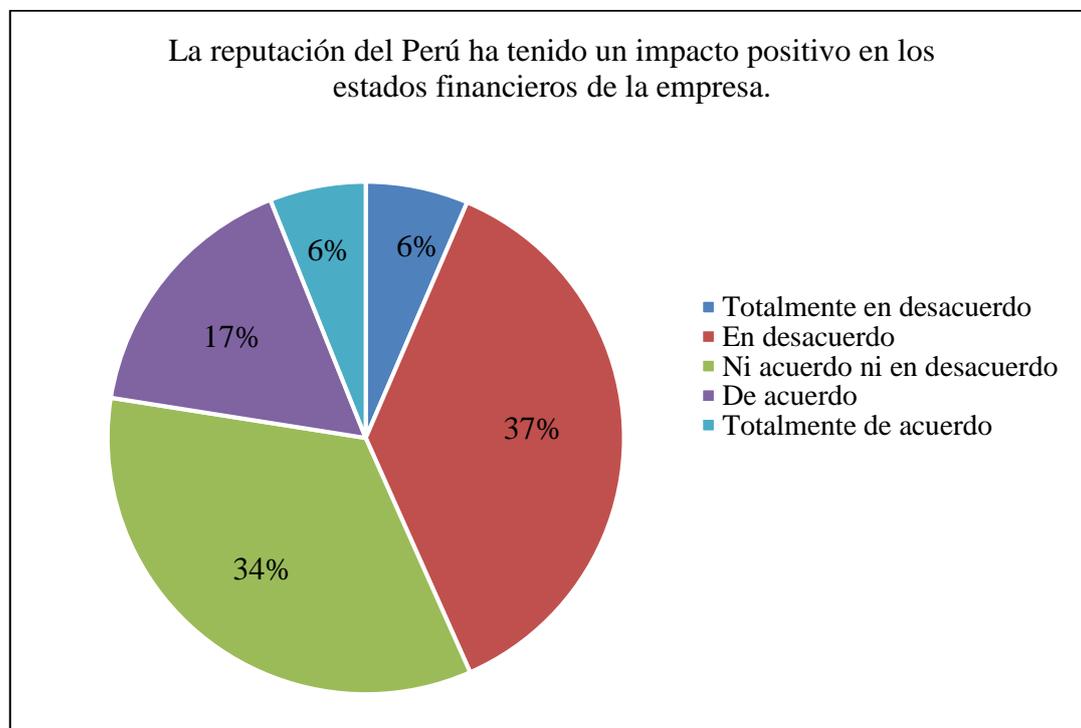
Según la literatura revisada en los antecedentes, autores como de Oliveira et al. (2018) y Mariutti y Giraldí (2020) reiteran un término fuertemente relacionado con la marca país y es el “valor” que tiene esta sobre sus principales stakeholders. El valor de la marca va a depender de cómo se ha gestionado la marca país y sus resultados se verán reflejados en la imagen que proyecta a sus grupos de interés y su reputación frente a otras marcas país. En ese sentido, se reitera que la entrada de las MYPIMEs a nuevos mercados está relacionada con la reputación de la marca Perú.

- La reputación del Perú no ha tenido un impacto positivo en los estados financieros de las MIPYMEs.

De acuerdo con el enfoque cuantitativo, del total de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, el 37% (92 MIPYMEs) indicaron estar totalmente en desacuerdo con el hecho de que la reputación tuvo un impacto positivo en los estados financieros. Por otra parte, el 34% (85 MIPYMEs) indicaron estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado.

Figura 8.7

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°6



De las 10 personas entrevistadas, 04 de los entrevistados no aseguran que haya impacto por parte de la reputación en los estados financieros. Martínez (2021) mencionó que duda que en esta época de pandemia, las ventas de las MIPYMEs hayan incrementado, pero puede que hayan tenido un impacto neutro. Agregó que según su conocimiento, la industria textil se ha deprimido. Seclen (2021) señaló que no hay un impacto de manera directa, ya que los únicos responsables de esos estados son los gestores que administran la empresa; sin embargo, de manera indirecta puede ser algo coyuntural. Pero que al fin y al cabo todo depende de las decisiones que tome el gestor de la empresa. Agregó que una buena reputación del país finalmente decanta en el core business de las empresas en el incremento de sus ventas y en el valor de su producto o servicio. Antezana (2021) reiteró que no le parece adecuado vincular la reputación de un país con la de un sector y finalmente, Niquen (2021) señala que es complejo de determinar porque las empresas tienen distintos productos y distintos portafolios de productos.

Para este ítem no se ha encontrado literatura que pueda contrastar con los resultados que reflejan el enfoque cuantitativo y cualitativo con respecto a impacto de la reputación del Perú en los estados financieros de las MIPYMEs. Sin embargo, se rescatan

las afirmaciones de las empresas al concluir que la reputación no impacta en sus estados financieros y ello estaría en línea con lo manifestado por los expertos.

Hipótesis específica 2: La internacionalización influye positivamente en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

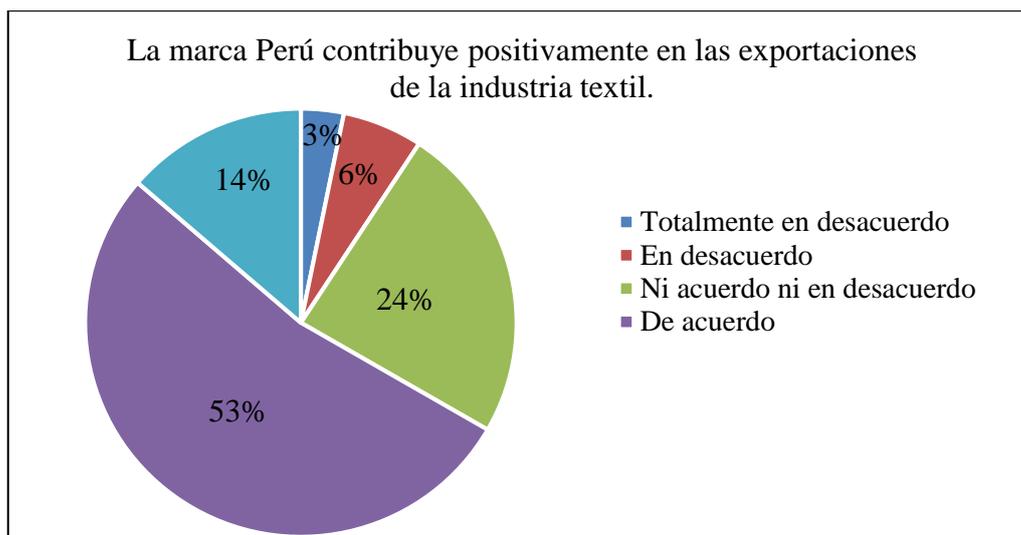
La aprobación de la Hipótesis Específica 2 estará en base a los hallazgos tanto del enfoque cuantitativo y cualitativo según los ítems de investigación correspondientes a la marca país.

- La marca Perú ha contribuido de manera positiva en las exportaciones de la industria textil peruana.

Con respecto al enfoque cuantitativo, del total de 249 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, el 53% de las empresas (132 MIPYMEs) indicaron estar de acuerdo con que la marca Perú ha contribuido con las exportaciones de la industria textil peruana, mientras que el 24% que es representado por 60 MIPYMEs, indicaron estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado.

Figura 8.8

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°7



Por parte del enfoque cualitativo, de las 10 personas entrevistadas, 07 de estos afirman que la marca Perú sí ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana. Córdova (2021) afirma que la industria textil es una de las que hasta el periodo prepandemia había mostrado un comportamiento sostenido. Asimismo, menciona que hay una imagen de la calidad de producción y que probablemente sea influencia de la marca Perú. Torres (2021) indicó que la marca Perú fomenta el reconocimiento de los diseños precolombino y el algodón Pima y que el país está posicionado a nivel internacional como un fabricante de tejidos de punto con el algodón Pima de alta calidad. Tapia (2021), además, indicó que tanto la marca país como las marcas sectoriales que son Alpaca del Perú y Perú textiles, han contribuido a que se tenga más confianza en lo que el Perú produce, en sus procesos.

Gandolfi (2021) señaló que sí hay contribución y que es bueno que haya un apoyo del Estado, además a nivel internacional se sabe que el algodón peruano es de buena calidad y que hay empresas confiables. Adicionalmente, Machuca (2021) mencionó que sí hay contribución y que se está buscando que los productos tengan un valor agregado y sean sostenibles. Reaño (2021) mencionó que sí hay una contribución; no obstante, no como se debería ya que se enfoca más en el sector agroindustrial, por ello, Promperú y la SNI desarrollaron la marca sectorial Perú Textiles para desarrollar el sector textil. Por último, Niquen (2021) comentó que el producto textil peruano sí es importante en el extranjero. Por ejemplo, la fibra de alpaca es altamente valorada en mercados extranjeros entonces el producto que vaya también con marca país ayuda de todas maneras a que se abran mercados, es una palanca importante.

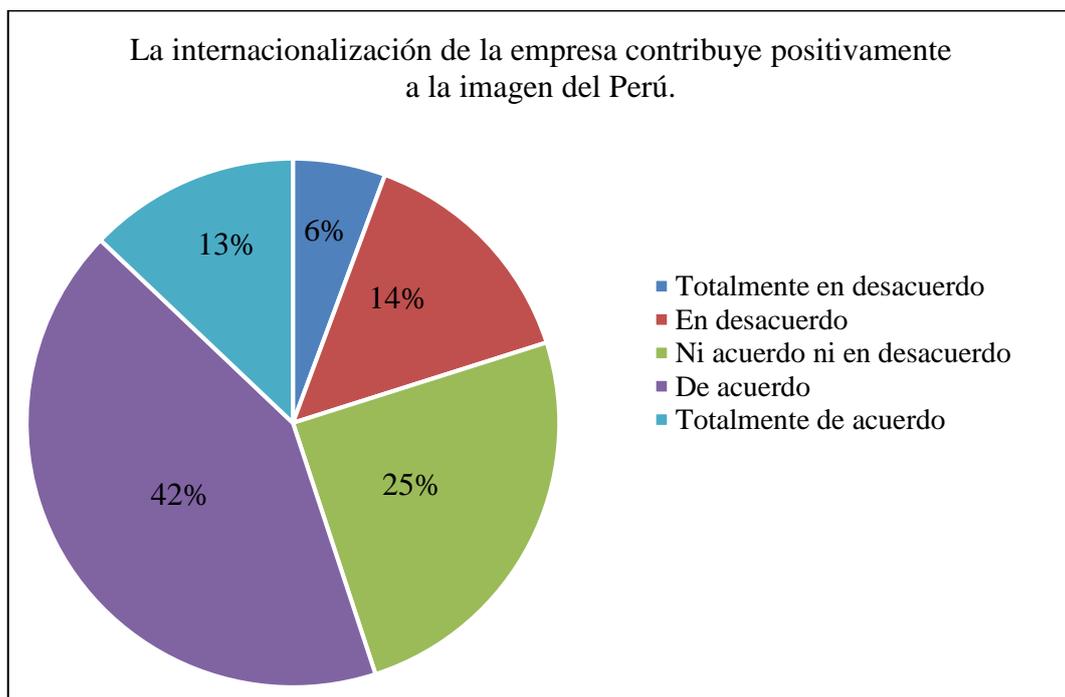
En contraste con el Capítulo VI sobre Fundamentos Teóricos, Promperú sostiene que la marca Perú tienen como objetivo impulsar las exportaciones; sin embargo, al no especificar ni sector ni región, se entiende que el beneficio se extienda a las exportaciones de todo el Perú. A partir de ello, se observa que la literatura soporta lo manifestado no solo por las empresas mediante el cuestionario sino por los expertos.

- La internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido positivamente en la imagen del Perú.

Según los resultados del enfoque cuantitativo, el 42% (105) del total de la muestra de 249 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima señaló estar de acuerdo con el enunciado, mientras que el 25%, siendo estas 62 MIPYMEs, señalaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 8.9

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°11



Según el enfoque cualitativo, de los 10 entrevistados, 08 de ellos afirman que la internacionalización de las MIPYMEs sí ha contribuido en la imagen del Perú. En primer lugar, Córdova (2021) lo afirma pero no considera que siempre sea positivo, ya que hay casos de entrada y salida muy vertiginosa y no de sostenibilidad en el largo plazo. Por lo tanto, dicha empresa podría estar generando una mala imagen para la MIPYME peruana.

En segundo lugar, Torres (2021) menciona la marca Perú sí ha contribuido, porque el buen desempeño de las empresas genera un buen posicionamiento del país en los mercados extranjeros. Agrega que la internacionalización no solamente abre nuevos mercados sino que ese contacto con dicho mercado otorga retroalimentación para mejorar la oferta. En tercer lugar, Seclen (2021) indica que en líneas globales sí, a pesar de que ha habido casos negativos. Si la empresa hace bien sus operaciones relacionadas con la exportación o la internacionalización en todo caso, a fin de cuentas eso ayudará en la imagen y la marca del país, ya que también otorga garantías, porque hace que disminuya la desconfianza. En cuarto lugar, Tapia (2021) menciona que la imagen contribuye a allanar el camino de las empresas para llegar más rápido y de mejor manera a los mercados para lograr los objetivos planteados. Pero, considera que las empresas deben conducirse correctamente en el escenario de la exportación para brindar una buena reputación ya no desde la marca país sino desde su propio ámbito. En quinto lugar, Gandolfi (2021) sostuvo que la marca Perú ha sido un factor importante, una oportunidad y el exportar es cosa de una buena gestión y capacidades y habilidades que deben tener los dueños. En sexto lugar, Machuca (2021) indicó que de no haber internacionalización por parte de las MIPYMEs a través de estos programas de promoción, no se tendría el trabajo que ahora se tiene en cuanto a la imagen del Perú y eso ha sido gracias a un trabajo conjunto, un buen performance de las empresas y su compromiso por querer mejorar y ser más competitivos a nivel internacional. En séptimo lugar, Reaño (2021) indicó que siempre y cuando se cumplan la propuesta de valor ofrecida y por último, Niquen (2021) señaló que mientras más productos peruanos, estén en los mercados ayuda notablemente a los próximos, ayuda a la imagen del país, porque están dando una variedad de oferta exportable y ayuda a los que vienen detrás también y eso es lo importante.

En contraste con los antecedentes, Montanari et al. (2019) mencionan que se deberían implementar estrategias y acciones de marketing para la creación de una mejor imagen del país con el objetivo de estimular la inversión extranjera. En ese sentido, la marca país puede contribuir en el desarrollo para la internacionalización de las compañías.

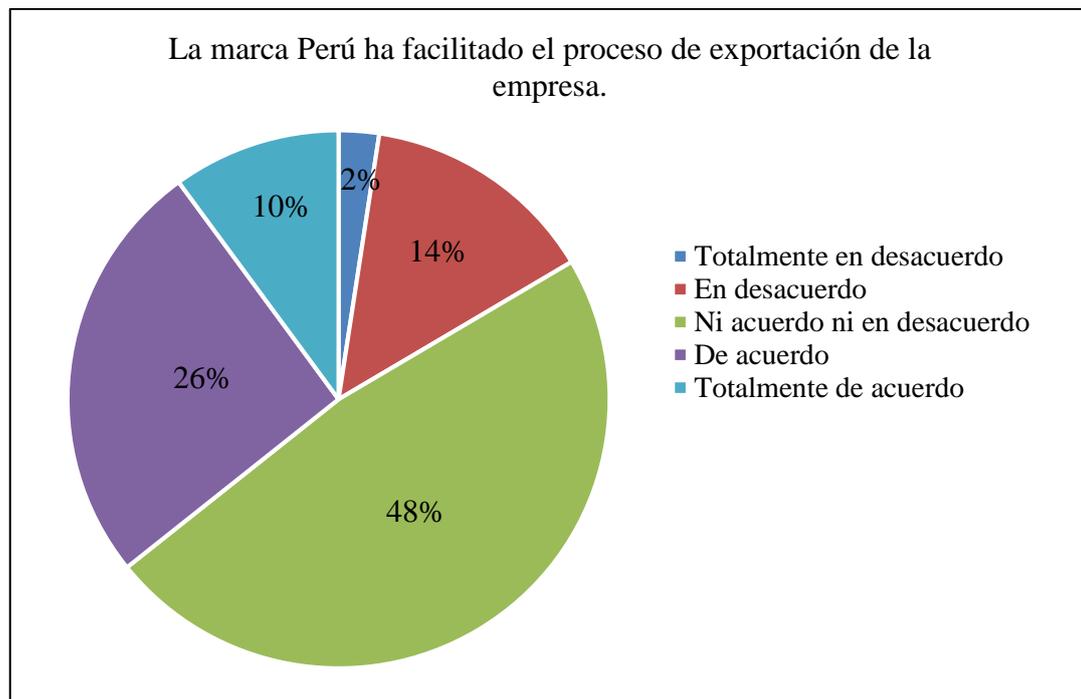
Por lo expuesto, la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido positivamente en la imagen del Perú.

- La marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs

Con respecto al enfoque cuantitativo, 48% del total de 249 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, siendo estas 119, indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado, mientras que 26% (64 MIPYMEs) indicó que si estaban de acuerdo con que la marca Perú sí ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs.

Figura 8.10

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°12



Con respecto al enfoque cualitativo, de los 08 entrevistados, 06 de ellos afirman que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs. Por un lado, Córdova (2021) afirma que la marca Perú es una “llave” que les abre la puerta a las empresas; sin embargo, esta no puede plasmar todo el camino, ya que sería como exigirle a los consumidores o clientes extranjeros que compren el producto solo por el hecho de estar bajo la marca Perú. En ese sentido, la empresa es donde debe tomar acción. Asimismo, Torres (2021) lo afirma porque el Perú cuenta con ventajas comparativas no solo como país sino también en sus productos. Tapia (2021), adicionalmente, menciona que ese conocimiento que ha dado Promperú como institución y que han trabajado permite a las empresas tener más facilidades para romper esas barreras en el proceso de exportación.

Gandolfi (2021) agrega que la marca Perú ha sido un factor y una oportunidad muy importante, y menciona que la exportación es un tema de buena gestión, capacidades y habilidades que debe tener el empresario. Por su parte, Machuca (2021) considera que a nivel empresarial, si está bien posicionada la marca Perú. Por último, Reaño (2021) considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación solo si se abren las puertas para exportar, en la medida que la empresa haya cumplido con todo lo que ofrece. Sin embargo, no todas las MIPYMEs pueden acceder a la marca país.

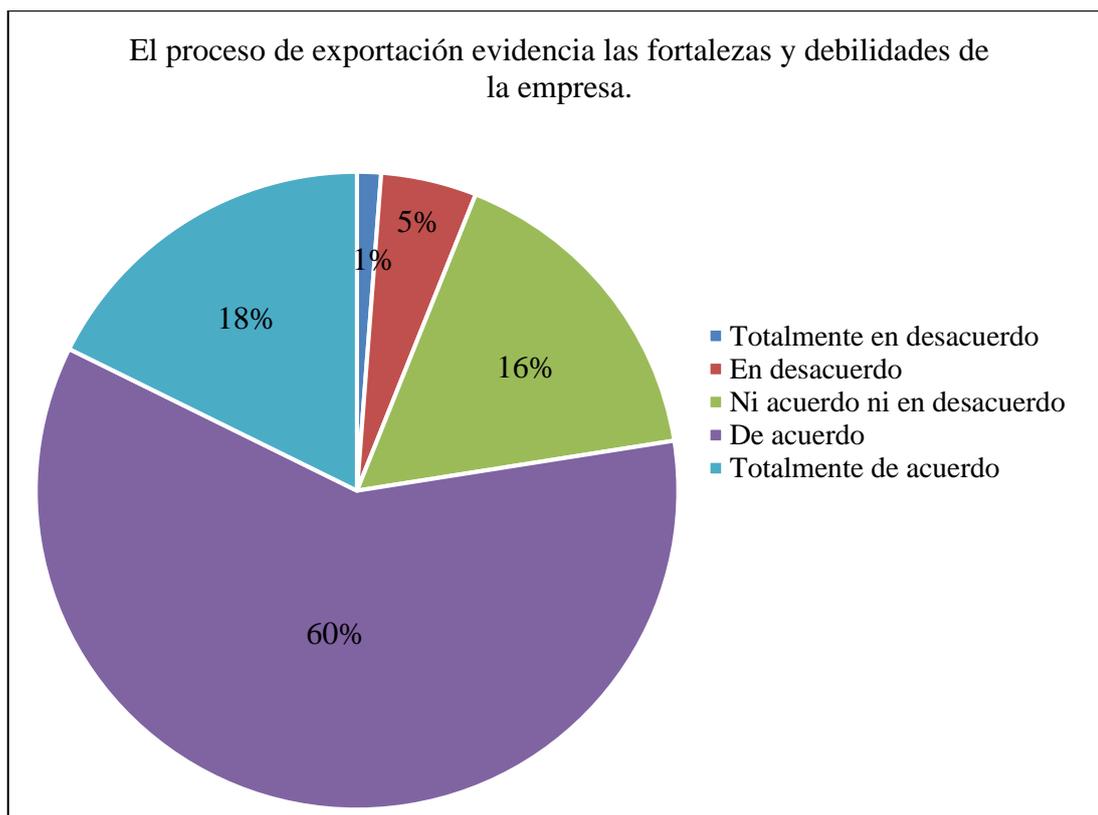
En contraste con los antecedentes, Azari et al. (2017) sostienen que la innovación en la oferta exportable es atractiva en el mercado internacional. En ese sentido, según el PENX 2025, uno de los pilares fundamentales de la política comercial del Perú es desarrollar una oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible en el país; por tanto, esta estrategia contribuye en la buena imagen en cuanto a variedad de productos que se ofrecen. Como resultado, la imagen de la marca Perú es percibida de manera positiva. En conclusión, la marca Perú facilitaría la entrada a nuevos mercados, ya que la gama de productos que ofrece es atractiva en el mercado internacional.

- El proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs.

Según los resultados del enfoque cuantitativo, 60% (149) de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima de un total de 249 señaló que el proceso de exportación sí evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs.

Figura 8.11

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°13



Según los resultados del enfoque cualitativo, del total de entrevistados, 09 expresaron que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs. Martínez (2021) menciona que tendría que conocer a detalle el proceso de exportación sin embargo, las empresas podrán analizar si pueden competir en dicho mercado o no. Si no pueden, es debilidad y si pueden, es fortaleza. Agregó que en todo proceso de análisis se descubren las debilidades y las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Córdova (2021) señaló que cuando las MIPYMEs peruanas empiezan a acceder a procesos de exportación, realmente se enfrentan al B2B, a lo que debería ser sus procesos en cuanto a aprovisionamiento, producción, distribución, porque se inicia una comparación frente a jugadores internacionales entonces ahí empieza a evidenciarse muchas falencias del contexto pero también propias de la MIPYME. Asimismo, Torres (2021) comenta que se evidencia si hay pedido o no hay pedidos, es decir, si tienen mercado no tienen mercado, uno y dos, si las MIPYMEs son sostenibles. Igualmente, Seclen (2021) indica que el proceso de exportación permite colaboraciones entre empresas que compiten y en toda la cadena de valor, cuando se hacen en bloques de la cadena de provisión o la cadena de valor, eso va a reflejar mayores resultados o impactos económicos. Por otra parte, Tapia (2021) señala que no siempre las reglas en el proceso de exportación hacen match con el negocio de las MIPYMEs por ello, se necesita

repensar y volver a evaluar el plan de exportación para que cubra las necesidades. En adición, Gandolfi (2021) considera que el proceso de exportación contribuye a conocerse como empresa y a animarse a realizar un autodiagnóstico ya que un buen punto de inicio es el planeamiento. Machuca (2021) expresó que influye mucho la preparación previa que tenga una empresa y que sepa a qué es lo que está exponiendo, son conscientes de que no solamente van a competir con empresas peruanas sino con empresas de todo el mundo. Por su parte, Martín Reaño indicó que las fortalezas de una MIPYME se ven reflejadas en el cumplimiento del lead time que se fijó con el cliente, de la calidad, el tipo de productos que se compromete una empresa en vender al cliente y la documentación, todo lo contrario genera debilidades. Finalmente, Antezana (2021) sostuvo que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs en la medida que precisamente tengan la facilidad de acceder a lo que es el Comercio Exterior.

En contraste con los antecedentes, Escandón y Hurtado (2017) sostienen que el compromiso en las exportaciones por parte de las PYMEs depende de estrategias implementadas por la alta dirección, dado que deben asignarse recursos para las actividades de exportación. A partir de ello, se concluye que este antecedente se encuentra en línea con lo manifestado por las MIPYMEs y reafirmando por los expertos.

Hipótesis específica 3: La marca país influye positivamente en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.

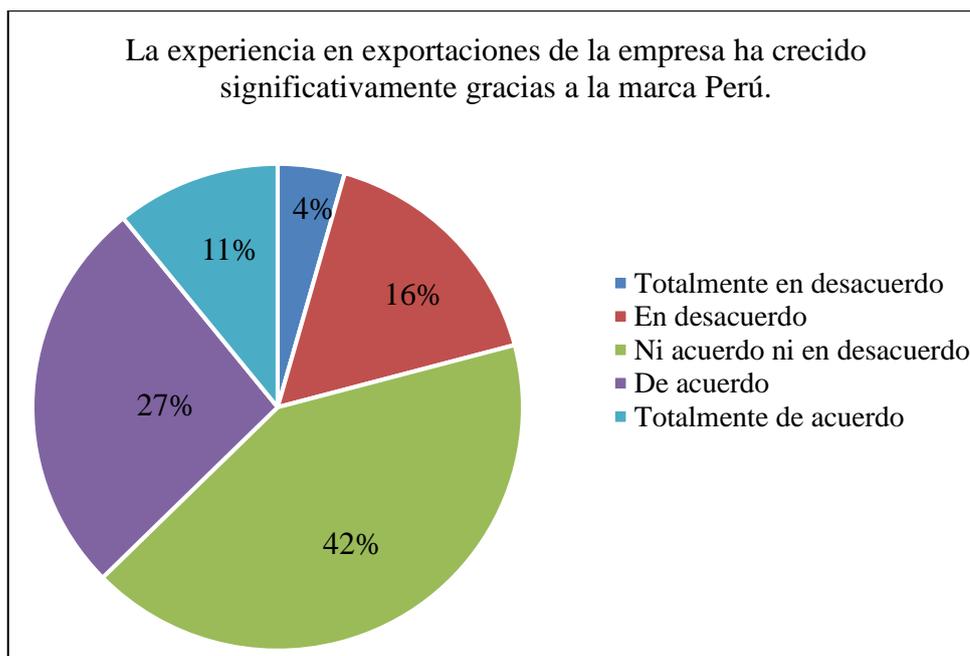
La aprobación de la Hipótesis Específica 3 estará en base a los hallazgos tanto del enfoque cuantitativo y cualitativo según los ítems de investigación correspondientes a la marca país.

- La experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú.

Con respecto al enfoque cuantitativo, el 42% (104) de un total de 249 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima señalaron que no están de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado, mientras que el 27% (66) indicó estar de acuerdo.

Figura 8.12

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°15



Con respecto al enfoque cualitativo, de los 10 entrevistados, 05 señalaron que efectivamente la experiencia en exportaciones ha crecido significativamente gracias a la marca Perú. Córdova (2021) expresó que la marca Perú ha facilitado los espacios de aprendizaje, ese empujón que de alguna manera las MIPYMEs se han visto respaldadas, apoyadas en algunos casos, asesoradas en otros, y han reducido esa incertidumbre a la hora de exportar. Por otro lado, Torres (2021) expresó que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs no solo ha crecido por la marca Perú sino también por el esfuerzo de las MIPYMEs y la participación del Estado. Por su parte, Tapia (2021) considera que la experiencia ha incrementado gracias a la marca Perú, a la expectativa, las ganas, la credibilidad y sobre todo, la confianza. Lo que ha hecho la marca país es darle al empresariado esa capacidad o esa noción de que efectivamente Promperú, con trabajo y esfuerzo se ha podido salir a competir a nivel internacional. En adición, Gandolfi (2021) señaló que la experiencia en exportaciones es una variable dependiente de algo previo y al respecto, Machuca (2021) considera que el conocimiento previo les da a las empresas una idea de más o menos qué es a lo que van en cuanto a exportaciones por ello la importancia de las capacitaciones.

En contraste con los antecedentes, Montanari et al. (2019) sostiene que la marca país puede contribuir en el desarrollo para la internacionalización de las compañías; en consecuencia, al tener un buen posicionamiento en el exterior, afecta sobre las dimensiones de desempeño, experiencia y competitividad de las empresas. Por otra parte, Escandón y Hurtado (2017) indican que los empresarios notan sus fortalezas y

debilidades con respecto al mercado extranjero y en ese sentido, replantean sus ideas, propuestas y estrategias.

En conclusión, y según lo hallado por parte de las empresas y los expertos, la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido gracias a la marca Perú.

- La marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero.

Con respecto al enfoque cuantitativo, 106 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, que representa el 43% de 249, indicaron que están de acuerdo con que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas en el extranjero, mientras que el 31% (76 MIPYMEs) indicó que no están de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 8.13

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°16



Con respecto al enfoque cualitativo, de los 10 entrevistados, 06 afirman que la marca Perú sí ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero. Torres (2021) mencionó que se debe al posicionamiento del Perú y sus atributos, los cuales pueden estar relacionados directamente o no por la oferta exportable. Adicionalmente, Tapia (2021) indicó que la ventaja competitiva que ha brindado es el conocimiento. Sin embargo, como ya se ha mencionado con anterioridad, la marca Perú allana el camino,

es el empresario quien tiene que hacer el resto del trabajo. Además, Gandolfi (2021) mencionó que las ventajas competitivas en sí son una variable más de una serie de variables que se tienen que aprovechar y además, sostiene que la marca Perú ha brindado más competitividad, pero dentro de un esquema de trabajo con varias variables. Mientras que, Seclen (2021) señaló que una empresa puede desarrollar ventajas competitivas en cualquier forma o estrategia. Asimismo, agregó que si la marca Perú puede incrementar sus ventajas competitivas, quizá puede ser en sus aspectos más intangibles como la reputación. Por su parte, Machuca (2021) indicó que para participar en alguna actividad de la marca Perú o través de una entidad como Promperú, las empresas tienen que cumplir ciertos requisitos básicos, en ese sentido, impacta en temas de competitividad. Por último, Niquen (2021) comentó que las ventajas competitivas van en el sentido del fortalecimiento y posicionamiento que tiene la marca Perú ya que es conocida como un referente de marca país en la región y en mercados más lejanos es altamente reconocida su potencial en productos.

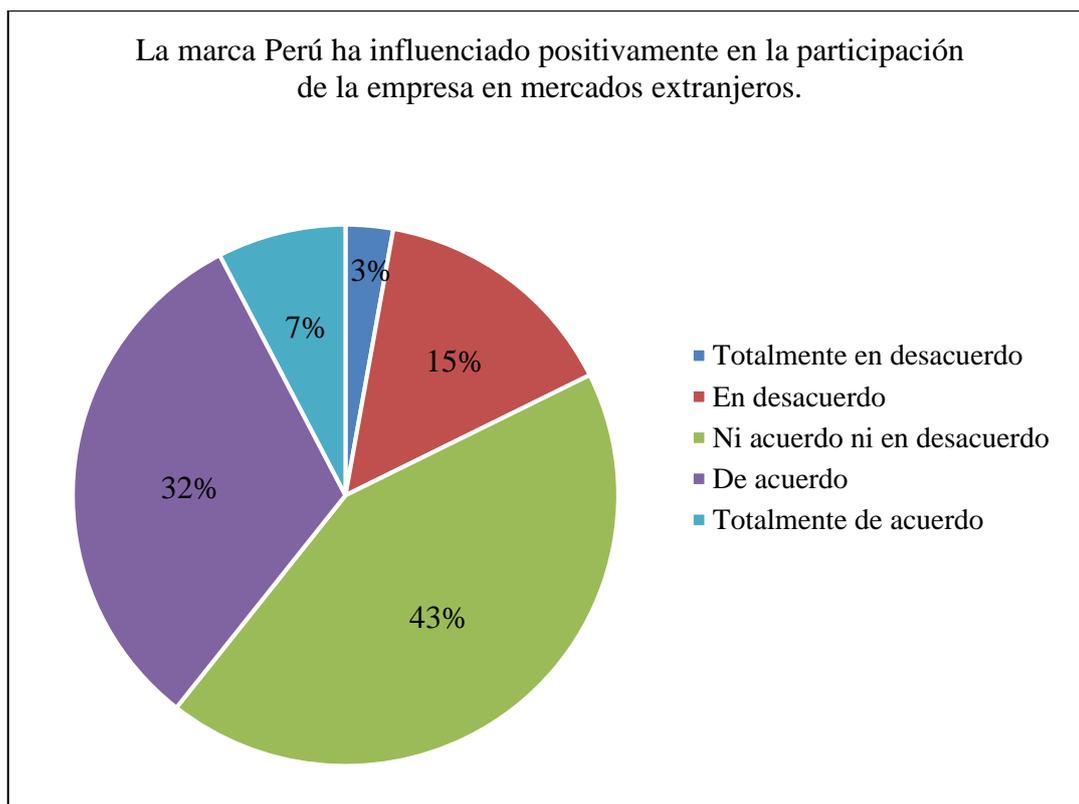
En comparación con el Capítulo VI sobre Fundamentos Teóricos, Jaffe y Nebenzahl (2001) en su teoría del efecto país de origen, sostienen que una correcta gestión de la imagen de un país (dimensión de la marca país) puede crear ventajas competitivas a nivel global para las empresas de determinado país. En ese sentido, y según lo expresado por los expertos, las MIPYMEs han recibido ventajas competitivas por parte de la marca Perú.

- La marca Perú no ha influenciado de manera positiva en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros.

Según el enfoque cuantitativo, 107 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, que representa el 43% de 249, indicaron que no están de acuerdo ni en desacuerdo con que la marca Perú ha influenciado en la participación de MIPYMEs en el extranjero, mientras que el 32% (79 MIPYMEs) indicó que están de acuerdo.

Figura 8. 14

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°17



De los 10 entrevistados, 08 de ellos consideran que la marca Perú sí ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros. Córdova (2021) señaló que la marca Perú ha ayudado a estas empresas a reducir su nivel de incertidumbre ya que es su rol, las instituciones relacionadas con la marca País asesoran y capacitan con diferentes espacios para que así las empresas puedan incursionar. Torres (2021) indicó que influye mediante el branding que realiza Promperú a la marca Perú y el manual de marcas. Adicionalmente, Seclen (2021) mencionó que ha habido una contribución de manera muy básica o fundamental. Desde su propio punto de vista, que es más lejana al empresario exportador, indicó que sí hay una influencia pero no sabría decir hasta qué grado. Tapia (2021) considera que hay un boca a boca internacional de la marca país y lo que se habla del Perú, además hay un boca a boca respecto a cómo se va desarrollando y si los mismos empresarios y pequeñas empresas logran su objetivo. Gandolfi (2021) también coincide con la idea planteada. Asimismo, Machuca (2021) indicó que la influencia de la marca Perú se ha dado a través de estas actividades de promoción comercial en ferias, ruedas de negocios, las oficinas comerciales. Es la parte final de la ruta exportadora, la parte de la promoción comercial, que es a lo que todas las empresas apuntan llegar. Igualmente, Reaño (2021) considera que la influencia se ha dado mediante los programas de Promperú donde un grupo de empresas va a ferias

internacionales. Si bien, puede haber dificultades donde quizá las empresas no puedan abastecer los pedidos de los clientes extranjeros; se rescata la oportunidad brindada a las empresas para que puedan relacionarse con clientes extranjeros. Por último, Niquen (2021) explicó que Promperú trabaja en el extranjero, estando presente en ferias de distinto tipo, de turismo, de café, de agronegocios, de super alimentos, entonces se lleva a las empresas que trabajan y siguen las distintas actividades que realiza Promperú. Al llevarlas al exterior, esas empresas pasan por un protocolo, pasan por una capacitación e ir con sus productos fuera les abre mercados y las ferias son un punto de encuentro importante entre productores y potenciales compradores, y eso es importantísimo, porque ahí se juntan, conversan, cotizan, quedan en enviarles muestras de los productos y así van abriendo mercado.

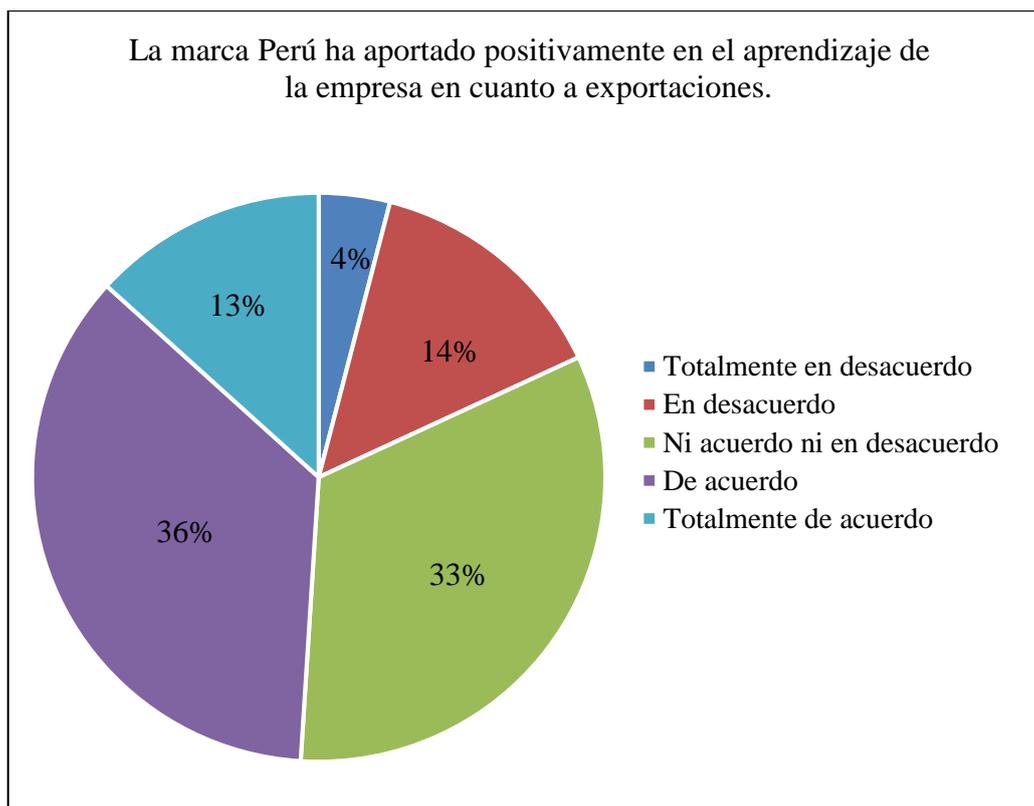
En contraste con los antecedentes y el marco teórico, la literatura revisada no afirma ni niega que una marca país tenga influencia positiva en la participación de las empresas en el mercado extranjero. De hecho, Francioni et al. (2016) sostiene que una buena gestión por parte de las autoridades nacionales o gobiernos facilita la participación en el mercado nacional. Por otro lado, en el Capítulo II de Planteamiento del Problema, si bien Steenkamp (2017) sostiene que los países buscan mantener su participación en el mercado internacional, esta está condicionada a la gestión de la marca país, mas no depende de la marca per se.

- La marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones.

Según el enfoque cuantitativo, 89 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, que representa el 36% de 249, indicaron que están de acuerdo con que la marca Perú ha aportado con el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones, mientras que el 33% (82 MIPYMEs) indicó que no están de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 8.15

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°18



En relación con este punto, 05 de los 10 entrevistados señalaron que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones. Martínez (2021) indicó que hubo un aporte gracias a las capacitaciones que brindan instituciones como Promperú o Mincetur ya que, a fin de cuentas, se disminuye el riesgo. En adición, Córdova (2021) señaló que ha habido un aporte a la minería de datos para la búsqueda de alianzas, evaluación de clientes, mercados, segmentación y conocimiento sobre el mercado internacional. Además, considera que faltaría la integración de las diversas unidades o instituciones del gobierno para que hagan un trabajo sobre el proceso conjunto; es decir de toda la cadena y no sobre solamente algunas partes. Además, Seclen (2021) comentó que el aporte proviene de programas como Sierra Exportadora donde se den ciertos elementos de capacitación, formación o en todo caso ayudan en procesos de exportación. Asimismo, Machuca (2021) expresó que mediante programas como el de la Ruta Exportadora, donde se ha visto a detalle los temas que desarrollan, algunos son muy puntuales y se sectorizan por flujos económicos, hay una ruta especializada para calzado, textiles, frescos, agroindustria, metalmecánica, etc. entonces hay muchas herramientas. Igualmente, Reaño (2021) señaló que el aporte vendría por parte del programa la Ruta Exportadora, ya que contribuye a que las empresas se desarrollen, aprendan a exportar y sepan todo lo que necesitan. Sin embargo, de manera personal, considera que el Estado

peruano ha malacostumbrado a las empresas con que todo les dé gratis ya que no le prestan la debida atención o no envían a las personas adecuadas a aprender. Realmente hay muy buena oferta de capacitación, pero las empresas no les sacan el provecho.

En comparación con los antecedentes, Olabode et al. (2018) señala que una cultura enfocada al extranjero incrementa la calidad de aprendizaje en temas de exportación, ya que regula la relación que existe en la cultura exportadora y el desempeño de las exportaciones.

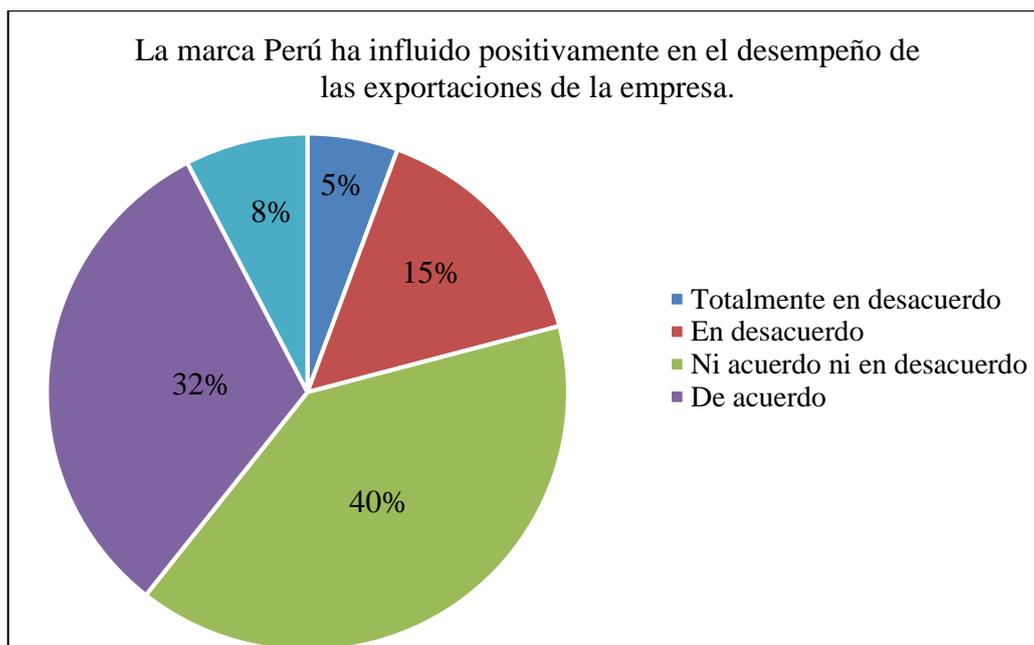
En conclusión, y según lo expresado por los expertos, la marca Perú, a través del programa la Ruta Exportadora, aporta en el aprendizaje de las MIPYMEs peruanas sobre el proceso de exportación con la finalidad de que éstas tengan un buen desempeño en el comercio internacional.

- La marca Perú no ha influenciado positivamente en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs.

Según el enfoque cuantitativo, 99 MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima, que representa el 40% de 249, indicaron que no están de acuerdo ni desacuerdo con respecto al enunciado, mientras que el 32% (79 MIPYMEs) indicó que sí están de acuerdo con el convenio.

Figura 8. 16

Resultado del cuestionario correspondiente al Ítem N°19



Según el enfoque cualitativo, de las 10 personas entrevistadas, 04 personas afirman que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs. Torres (2021) menciona que la marca país sí ha influenciado en ese desempeño mediante las plataformas de ferias, ruedas de negocios o misiones comerciales que generan oportunidades para las MIPYMEs. Tapia (2021), por otro lado, menciona que todas las empresas en general han sido influenciadas por la marca país para el desempeño de las exportaciones y agrega que la marca Perú ha ayudado a construir un posicionamiento. Asimismo, indicó que no solamente se puede atribuir a este crecimiento la marca país, pero que ha jugado un rol fundamental en la reputación, la confianza de los peruanos, posicionamiento y propuesta de valor a otros mercados internacionales. Por otro lado, Gandolfi (2021) considera que sí, pero todo dependiendo de la gestión que se haga. Además, Machuca (2021) indicó que sí y para que se posicione la marca hay detrás todo un plan a través de muchas actividades.

En contraste con los antecedentes, Njinyah (2018) indica que el uso de políticas promocionales de exportaciones, que generalmente son gestionadas por la autoridad competente afecta en el desempeño de las empresas exportadoras. En ese sentido y considerando lo manifestado por las MIPYMEs y los expertos, el desempeño no está influenciado por la marca Perú sino por las actividades de la autoridad que la gestiona, Promperú.

A continuación, la Tabla 8.9 sintetiza los resultados encontrados y expone la contrastación de la hipótesis general y las hipótesis específicas.

Tabla 8.11*Contrastación de hipótesis*

Hipótesis	Resultado	Aceptado / Rechazado
<p>Hipótesis General</p> <p>La marca país influye positivamente, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.</p>	<p>Como resultado, se obtuvo que existe mayor influencia de la marca país en la cultura exportadora mediante la internacionalización. De no tomar en cuenta la internacionalización, la marca país igual tendría efecto sobre la cultura exportadora; no obstante, es débil.</p>	<p>Acceptada</p>
<p>Hipótesis específica 1</p> <p>La marca país influye positivamente en la internacionalización de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.</p>	<p>Como resultado, se obtuvo que las dimensiones de la marca Perú, como imagen y reputación, han impactado de manera positiva en las empresas.</p>	<p>Acceptada</p>
<p>Hipótesis Específica 2</p> <p>La internacionalización influye positivamente en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.</p>	<p>Como resultado se halló que el proceso de exportación incentiva a las empresas a desarrollar estrategias y planes con miras al comercio exterior, ya que hay una diferencia entre el comercio local con el comercio internacional.</p>	<p>Acceptada</p>
<p>Hipótesis Específica 3</p> <p>La marca país influye positivamente en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima.</p>	<p>Como resultado se encontró que la marca Perú ha influenciado en dimensiones de la cultura exportadora como experiencia y aprendizaje en exportaciones. Además, la marca Perú brinda ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero.</p>	<p>Acceptada</p>

CONCLUSIONES

- Como primera conclusión, recalcar que al no haber suficiente información en la literatura disponible sobre la influencia que pueda tener la marca país sobre algún elemento específico como proceso de internacionalización, cultura exportadora, desempeño, experiencia, sectores, regiones; etc. resulta limitante llevar a cabo la investigación ya que prácticamente se sigue una ruta a ciegas a pesar de realizar una investigación sobre una marca país en específico, en este caso la marca Perú ya que no se encuentran estudios publicados por la agencia responsable.
- Como segunda conclusión, se destaca que la marca Perú es un símbolo que representa la riqueza de los bienes del país y a sus ciudadanos, y el utilizar el símbolo en los productos que se dirigen al extranjero, otorgan a los bienes un valor agregado y distintivo. En ese sentido, debido a esta característica, tanto las ventas como la presencia de la MIPYME incrementan y ganan cierto posicionamiento en el mercado. Sin embargo, también es importante recalcar que los empresarios peruanos también ponen sus esfuerzos en destacar su propia marca.
- Como tercera conclusión, se rescatan los esfuerzos de la agencia responsable, Promperú y el trabajo en conjunto con organizaciones privada para poder impulsar la marca Perú con la finalidad de que el beneficio sea para todos. Siendo las empresas, independientemente de su sector o región las que se beneficien ya que se apalancan de la buena reputación de la marca en el exterior a fin de llegar a nuevos mercados; es decir, llegar a un mercado donde se tenga la percepción de "Perú" bien posicionada.
- Como cuarta conclusión, si bien los esfuerzos por parte de la agencia responsable, Promperú, incluye la difusión de talleres y capacitaciones que brindan bases de conocimiento a las empresas, estas no serían aprovechadas por ellas. Diversos entrevistados reconocieron que la gestión por parte de Promperú en cuanto a la marca Perú y sus actividades de educación (talleres y capacitaciones) son muy buenas; sin embargo, no se estaría seleccionando de la mejor manera al público

objetivo ya que muchas estas actividades al ser gratuitas no están siendo tomadas con la debida importancia y valor.

- Finalmente, como quinta y última conclusión, se destaca que la reputación del Perú, en cuanto a la industria textil es muy buena. Según diversos entrevistados, la industria textil peruana es reconocida por la calidad de los insumos, sus precios competitivos, entre otros; por lo tanto, es una industria que se debería explotar aún más. Tanto es su reconocimiento que inclusive se han creado marcas sectoriales con referencia a esta industria (Perú Textiles y Alpaca del Perú), debido a la diversificación de la oferta exportable en dicho sector.

RECOMENDACIONES

- Como primera recomendación, a la agencia responsable u otras organizaciones, se les sugiere hacer públicos los estudios referentes a la marca país ya que, en la literatura revisada, diversos autores señalan la carencia de esta, lo cual limita la investigación al respecto. Un mejor acceso a la información brinda mayores oportunidades e interés en investigadores por ahondar en los temas relacionados a la marca país. En ese sentido, a futuros investigadores de la marca país, se les recomienda ahondar en la búsqueda de referentes internacionales y considerar un posible impacto de la pandemia por COVID-19. Es importante mencionar que la pandemia es una variante interesante por tomar en cuenta considerando que el comportamiento ha ido evolucionando en este escenario.
- Como segunda recomendación, se sugiere a las MIPYMEs considerar cumplir con todos los requisitos para pertenecer al Programa de Licenciarios de la Marca Perú y de ser posible cumplir con los requisitos para la autorización del uso de las marcas sectoriales correspondientes, ya que el desarrollo y posicionamiento de una marca propia implica recursos que como MIPYMEs están limitadas.
- Como tercera recomendación, a la agencia responsable u otras organizaciones, continuar con las coordinaciones conjuntas de manera que una buena integración de las partes siga generando beneficios para todos. Diversos autores afirman que el trabajo integrado liderado por el gobierno en materia de marca país brinda nuevas oportunidades de desarrollo para las partes involucradas.
- Como cuarta recomendación, se le invita al empresariado peruano a tomarle más interés y averiguar más sobre la marca Perú y las diversas marcas sectoriales que posee, ya que como se ha demostrado en el estudio, brindan una serie de beneficios y ventajas competitivas frente al mercado internacional. Según mencionan los expertos en el tema, la información y todos los requisitos y trámites necesarios para su uso se encuentran en la web y son totalmente gratuitos.

- Como última y quinta recomendación, se le recomienda al gremio empresarial de la industria del sector textil mantener la buena reputación que ha ido adquiriendo debido a los buenos atributos que caracterizan a los insumos de dicha industria como su reconocida calidad en textiles y prendas de vestir. En ese sentido, se sugiere continuar siendo competitivos en el ámbito internacional mediante el uso de marcas sectoriales y marca país que los ayuden a cumplir con los compromisos de propuesta de valor ofrecida al cliente extranjero.

REFERENCIAS

- ¿Cuál es el nuevo precio de la UIT para el 2021 y para qué sirve este importante valor?. (2021, 8 de enero). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/respuestas/cual-es-el-nuevo-precio-de-la-uit-para-2021-y-para-que-sirve-este-importante-valor-revtli-noticia/>
- Aharoni, I. y Grinstein, A. (2017). How to (re)position a country? A case study of the power of micro-marketing [¿Cómo (re)posicionar un país? Un caso de estudio sobre el poder del micro marketing]. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(4), 293-307. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0055-9>
- Álvarez-Risco et al. (2021). Factors Affecting Green Entrepreneurship Intentions in Business University Students in COVID-19 Pandemic Times: Case of Ecuador [Factores que afectan las intenciones de emprendimiento verde en estudiantes universitarios de negocios en tiempos de pandemia de COVID-19: caso de Ecuador]. *Sustainability*. 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13116447>
- Arbulú, J. y Otoya, J. (2005). La PYME en el Perú. Universidad ESAN. <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Ashna, A. C., Paul, J., y Chavan, M. (2021). Internationalization challenges for SMEs: evidence and theoretical extension [Retos de la internacionalización de las PYMES: evidencia y extensión teórica]. *European Business Review*, 33(2), 316-344. *Proquest*. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0164>
- Azari, M. J., Madsen, T. K. y Moen, Ø. (2017). Antecedent and outcomes of innovation-based growth strategies for exporting SMEs [Antecedentes y resultados de las estrategias de crecimiento basadas en la innovación para las PYMEs exportadoras]. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 733-752. *Proquest*. <http://doi.org/10.1108/JSBED-08-2016-0125>
- Barrientos, P. (2014). El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1), 115-140. <http://www.scielo.org.co/pdf/fype/v6n1/v6n1a06.pdf>
- Bloom Consulting - Expertos en Marca País y Marca Ciudad. (2020). Ranking de Marca País - Bloom Consulting - Edición Comercio 2019/2020. https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Ranking_Marca_Pais_Inversion.pdf
- Bose, T. K. (2016). Critical success factors of SME internationalization [Factores críticos de éxito de la internacionalización de las pymes]. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 87-109.
- Brand Finance. (2020). Nation Brands 2020 - The annual report on the most valuable and strongest nation brands November 2020 (Preview).

<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2020-preview.pdf>

- Cardozo-Castro, P. y Chavarro, A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3). pp. 4-23. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Chew, T. C. (2022). Entrepreneurial Orientation and Internationalisation Scope: A Study of Malaysian International SMEs [Orientación empresarial y alcance de la internacionalización: un estudio de las PYMES internacionales de Malasia]. *Global Business and Management Research, Suppl.Special Issue*, 14(3), 26-39. *Proquest*. <https://ezproxy.ulima.edu.pe/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/entrepreneurial-orientation-internationalisation/docview/2825884171/se-2>
- Chicaiza, R., Lastra, J. y Yáñez, J. (2014). La marca país: su origen y evolución, caso Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 4(8), 173-187. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/pdf/5045/504550659005.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2020). Informe de Transferencia de Gestión. Del Presidente del Consejo Directivo, Sr. Edgar Manuel Vásquez Vela Autoridad Saliente a Sra. Rocío Ingrid Barrios Alvarado Autoridad Entrante. http://transparencia.mincetur.gob.pe/institucional/transferencia_gestion/PROMPERU/Informe_Transferencia_Gestion_PROMPERU_ReporteCumplimientoMisional.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_es.pdf
- Comisión Multisectorial Permanente del PENX. (2006). Plan Maestro de Cultura Exportadora. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/6D8B1265887048A8052582C6007378D3/\\$FILE/Plan_Maestro_Cultura_Exportadora_2003_2013.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/6D8B1265887048A8052582C6007378D3/$FILE/Plan_Maestro_Cultura_Exportadora_2003_2013.pdf)
- Cuatro características de las mipymes peruanas. (8 de julio de 2019). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/81246-cuatro-caracteristicas-de-las-mipymes-peruanas>
- D. S. N° 036-2021-PCM. Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional declarado por Decreto Supremo N° 184-2020-PCM, prorrogado por los Decretos Supremos N° 201-2020-PCM y N° 008-2021-PCM y modifica el Decreto Supremo N° 184-2020-PCM. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-naciona-decreto-supremo-n-036-2021-pcm-1931251-1/#:~:text=Prorr%C3%B3guese%20el%20Estado%20de%20Emergencia,circunstancias%20que%20afectan%20la%20vida>
- D.S. N° 392-2020-EF. Valor de la Unidad Impositiva Tributaria durante el año 2021. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1483595/DS392_2020EF.pdf.pdf

- de Oliveira, M. O. R., Stefanan, A. A. y Lobler, M. L. (2018). Brand equity, risk and return in Latin America [Valor de marca, riesgo y rendimiento en América Latina]. *Journal of Product and Brand Management*, 27(5), 557-572. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2017-1418>
- Dini, M. y Stumpo, G. (2019). MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091_es.pdf
- Dinnie, K. (2002). National image and competitive advantage: The theory and practice of country-of-origin effect [Imagen nacional y ventaja competitiva: teoría y práctica del efecto país de origen]. *Journal of Brand Management*, 9(4), 396-398. Proquest.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice* [Marca de la nación: conceptos, problemas, práctica] (1.a ed.). Elsevier.
- Escandón, D. M. y Hurtado, A. (2017). El compromiso exportador en Colombia: un análisis de redes neuronales. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 24, 362-388.
- Espinoza, A. D. D. P. y Pérez, O. R. A. (2019). Model for the implementation of sectoral brands: proposal for methodological development [Modelo de implementación de marcas sectoriales: propuesta de desarrollo metodológico]. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 20, 49-62. Proquest. <https://search.proquest.com/docview/2318540641/abstract/21EA939DF74348DCPQ/1?accountid=45277>
- Espinoza, I. (2016). Tipos de Muestreo. <http://65.182.2.244/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>
- Ferraro, C. y Rojo, S. (2018). Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización. Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf
- Francioni, B., Pagano, A. y Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda [Impulsores de la actividad exportadora de las PYMEs: una revisión y una agenda de investigación]. *Multinational Business Review*, 24(3), 194-215. Proquest. <http://doi.org/10.1108/MBR-06-2016-0023>
- FutureBrand. (2020). FutureBrand Country Brand Report América Latina 2019-2020. https://www.futurebrand.com/uploads/FCI/FutureBrand_CountryBrandReportLatinAmerica_20192020_ESP_OK.pdf
- Galdino, K. M., Sérgio Fernando, L. R., y Lamont, B. T. (2019). Market and internationalization knowledge in entrepreneurial internationalization processes. [Conocimiento de mercado e internacionalización en procesos de internacionalización empresarial]. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(7), 1580-1600. Proquest. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2018-0762>

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Hernández-Zelaya, S. L., Peláez-Muñoz, J. y Sobreira, D. (2020). La marca país en tiempos de confinamiento: Analizando el mensaje publicitario de promoción turística de España y Colombia durante el COVID- 19. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 36, 323-340. *Proquest*.
<https://search.proquest.com/docview/2462684936/abstract/F6FFE097690141E2PQ/1?accountid=45277>
- Hezron, M. O. (2019). Global expansion of SMEs: role of global market strategy for Kenyan SMEs [Expansión global de las PYME: Papel de la estrategia de mercado global para las PYME de Kenia] *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 1-31. *Proquest*. <https://doi.org/10.1186/s13731-019-0109-8>
- Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related values [Consecuencias de la cultura: diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo] (Vol. 5). SAGE.
- Holt, D.B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* [Cómo las marcas se convierten en iconos: los principios de la marca cultural]. Harvard Business School Press.
https://www.researchgate.net/publication/267923325_How_Brands_Become_Icons_The_Principles_Of_Cultural_Branding/stats
- Iglesias, Y. (2019). La entrevista en profundidad. <https://designthinking.gal/la-entrevista-en-profundidad/>
- Islam, M. T., Islam, M. A., Hossain, M. M., y Oluwaseyi, E. O. (2023). Internationalization of SMEs: A Developing Country Perspective [Internacionalización de las PYMES: una perspectiva de los países en desarrollo]. *Sustainability*, 15(15), 11654. *Proquest*. <https://doi.org/10.3390/su151511654>
- Jenes, B. y Malota, E. (2009). Measuring country image - theory and practice [Medición de la imagen del país - teoría y práctica]. *Proceedings of the 8th International Congress Marketing Trends* (p. 16-17). http://archives.marketing-trends-congress.com/2009/Materiali/Paper/Fr/Jenes_Malota.pdf
- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* [Gestión estratégica de la marca: creación, medición y gestión del valor de la marca] (2.a ed.). Prentice Hall.
- Kilduff, K y Tabales, J. M. N. (2017). Country Branding and its effect on the consumer in the global market [Gestión de la Marca País y sus efectos en el consumidor en un mercado globalizado]. *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 83-104. *Proquest*. <http://doi.org/10.5295/cdg.150543kk>
- Larios, F. y Rosa, P. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Ingeniería Industrial*, 35, 113-137. *Redalyc.org*.
<https://www.redalyc.org/pdf/3374/337453922006.pdf>

- Lee, R. y Lee, Y. -I. (2019). The role of nation brand in attracting foreign direct investments: a case study of Korea [El papel de la marca nación en la atracción de inversiones extranjeras directas: un estudio de caso de Corea]. *International Marketing Review*. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2019-0024>
- Ley N° 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. (2 de julio del 2013). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- López Rizzo, H., y Pinot de Villechenon, F. (2020). La Internacionalización de las Pymes Latinoamericanas y sus barreras: la aplicación del modelo de los tres cercos. *Management International*, 24(2), 166-181. Proquest. <https://doi.org/10.7202/1072649ar>
- Lopez, C. y Balabanis, G. (2020). The influence of a country's brands and industry on its image [La influencia de las marcas y la industria de un país en su imagen]. *European Journal of Marketing*, 55(1), 27-62. Proquest. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2018-0414>
- López, M. K. L., Mejía, D. P. G., y Forero, L. K. T. (2020). MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL - CONFECCIONES EN COLOMBIA: INFORMALIDAD Y OTRAS VARIABLES DETERMINANTES. *Palermo Business Review*, (21), 141-168. Proquest. <https://ezproxy.ulima.edu.pe/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/modelo-de-internacionalización-para-las-pymes-del/docview/2467632783/se-2>
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s1815-&script=sci_arttext
- Magnusson, P., Westjohn, S. A. y Sirianni, N. J. (2019). Beyond country image favorability: How brand positioning via country personality stereotypes enhances brand evaluations [Más allá de la preferencia por la imagen del país: Cómo el posicionamiento de la marca a través de los estereotipos de la personalidad del país mejora las evaluaciones de la marca]. *Journal of International Business Studies*, 50(3), 318-338. Proquest. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0175-3>
- Mariutti, F. G. y Giraldi, J. D. M. E. (2020). Country Brand Equity: The Role of Image and Reputation [Country Brand Equity: El rol de la imagen y la reputación]. *Brazilian Administration Review*, 17(3), 1-24. Proquest. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020180128>
- Martínez, M. y Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión de conocimiento: un enfoque técnico práctico. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 8(16) <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>

- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. *SciELO*.
<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Mejía, M. (18 de Agosto de 2020). Promoción comercial del Perú prioriza a PYMEs y operadores turísticos. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-promocion-comercial-del-peru-prioriza-a-pymes-y-operadores-turisticos-810426.aspx>
- Meschi, P., Ricard, A., y Moore, E. T. (2021). Pre-Internationalization and Performance Conditions of First-Time Exporting SMEs. [Condiciones previas a la internacionalización y desempeño de las PYMES exportadoras por primera vez]. *M@n@gement*, 24(1), 31-43. *Proquest*. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v24i1.4507>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2025.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300353/d31291_opt.pdf
- Ministerio de la Producción. (2016). Las MIPYME en cifras 2016.
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/99A263D683A73C0F052582B0006160CA/\\$FILE/Paginas_3_al_29_Mipyme_en_cifras_2016.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/99A263D683A73C0F052582B0006160CA/$FILE/Paginas_3_al_29_Mipyme_en_cifras_2016.pdf)
- Ministerio de la Producción. (2017). Estudios Económicos: Estadística MIPYME.
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Ministerio de la Producción. (2018). Anuario Estadístico: Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2018.
- Ministerio de la Producción. (2018). Las MIPYME en cifras 2018.
- Ministerio de la Producción. (2019). Anuario Estadístico: Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2019.
- Montanari, M. G., Janaina de Moura, E. G. y Simone Vasconcelos, R. G. (2019). Relationship between country brand and internationalization: a literature review [Relación entre marca país e internacionalización: revisión de la literatura]. *Benchmarking*, 26(7), 2148-2165. *Proquest*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0277>
- Morini, C., Polis, M. C. B., da Silva, D., y Junior, E. I. (2021). Export Barriers for SMEs from Emerging Market: A Model of Analysis for Non-Tech Companies [Barreras a las exportaciones para PYMES de mercados emergentes: un modelo de análisis para empresas no tecnológicas]. *Brazilian Administration Review*, 18(4), 1-31. *Proquest*.
<https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2021200121>
- Muñoz, J. (2005). Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti.
http://juan.psicologiasocial.eu/mistextos/munoz-justicia_atlas5_2005.pdf
- Nijnyah, S. Z. (2018). The effectiveness of government policies for export promotion on the export performance of SMEs Cocoa exporters in Cameroon [La eficacia de las políticas gubernamentales para la promoción de las exportaciones en el desempeño exportador de las PYME exportadoras de cacao en Camerún]. *International*

- Marketing Review*, 35(1), 164-185. Proquest. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2016-0103>
- Olabode, O. E., Adeola, O. y Assadinia, S. (2018). The effect of export market-oriented culture on export performance [El efecto de la cultura orientada al mercado de exportación sobre el desempeño de las exportaciones]. *International Marketing Review*, 35(4), 637-660. Proquest. <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2016-0167>
- Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador. (2016). Principios básicos de Comercio Exterior para emprendedores. https://issuu.com/investinelsalvador/docs/principios_basicos_de_ce_para_empre_55b04ddc9533b7
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). Pequeñas empresas y comercio. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/msmesandtra_s/msmesandtra_s.htm
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Sampling Techniques on a Population Study [Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio]. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <http://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Paul, J., y Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda. [Internacionalización gradual versus nuevos modelos de emprendimiento global/internacional: una agenda de revisión e investigación]. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858. Proquest. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Perskaya, V. V., Khairov, B. G., Revenko, N.S. y Khairova, S. M. (2020). Shaping a comprehensive government-supported country brand program [Dar forma a un programa integral de marca país respaldado por el gobierno]. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 163-181. Scopis. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(10))
- Portal Oficial de la Marca Perú. (s.f.). *Marca Perú: Un símbolo que une a todo el país*. (6 de febrero del 2021). <https://peru.info/es-pe/marca-peru>
- QuestionPro (s.f.). Encuestas en Línea. <https://www.questionpro.com/es/encuestas-en-linea.html>
- QuestionPro (s.f.). Qué es SPSS y cómo utilizarlo. <https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html>
- Ramirez, M. L., (1999). La educación como instrumento de fomento de la cultura exportadora. *Revistas Uniandes*. <https://doi.org/10.7440/colombiaint46.1999.01>
- Resolución de Secretaría General N° 153-2011-PROMPERU/SG. (Lima). (29 de diciembre de 2011). Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo: Secretaría General. <http://media.peru.info/catalogo/Attach/RSSG-153-2011-PP-SG.pdf>
- Roozen, I., Chia, J. y Raedts, M. (2017). Does institutional nation branding exist in a Singaporean context? [¿Existe la marca de nación institucional en un contexto de

- Singapur?]. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(4), 325-347. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0056-8>
- Saavendra, M. y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contables Faces*, 11(7), 122-134. *Redalyc.org*. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: Recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. *Scielo.org*. <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v16n1/v16n1a8.pdf>
- Sander, T. y Lee, T.P. (2014). Smart PLS for the Human Resources field to Evaluate a Model. <http://eprints.sunway.edu.my/243/1/Dr%20Teh%2004%20Sander%20&%20Teh.%20SmartPLS%20for%20the%20human%20resources%20field.pdf>
- Sannegadu, R., Henrico, A., y Van staden, L. (2021). Factors influencing the internationalization of small-sized textile firms in a Small Island Developing State: A Mauritian study [Factores que influyen en la internacionalización de las pequeñas empresas textiles en un pequeño Estado insular en desarrollo: un estudio de Mauricio] *Island Studies Journal*, 16(2), 298-322. *Proquest*. <https://doi.org/10.24043/isj.154>
- Shahzad, F. (2019). Patterns of internationalisation of Finnish SMEs in Estonia: Preliminary survey results [Patrones de internacionalización de las PYME finlandesas en Estonia: resultados preliminares de la encuesta]. *International Entrepreneurship Review*, 5(3), 49-62. *Proquest*. <https://doi.org/10.15678/IER.2019.0503.04>
- Sistema de Inteligencia Comercial ADEX Data Trade (2021). Reporte – Exportaciones del sector textil peruano del periodo 2016-2020. <http://www.adexdatatrade.com/>
- Stouraitis, V., Mior Harris, M. H. y Kyritsis, M. (2017). Motivators of SME initial export choice and the European Union regional effect in manufacturing [Motivadores de la elección de exportación inicial de las PYME y el efecto regional de la Unión Europea en la fabricación]. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(1), 35-55. *Proquest*. <http://doi.org/10.1108/IJEER-05-2015-0120>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.). Arancel de aduanas 2017. <https://www.sunat.gob.pe/index.html>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.). SUNAT – Tipo de Cambio Oficial. <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcarn/tcS01Alias>
- Tello, S. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política*, 12(14), 201-218. <https://doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Vijaranakorn, K. y Shannon, R. (2017). The influence of country image on luxury value perception and purchase intention [La influencia de la imagen del país en la percepción del valor del lujo y la intención de compra]. *Journal of Asia Business Studies*, 11(1), 88-110. *Proquest*. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2015-0142>

Žugić , J., Perazić, M. y Konatar, A. (2017). Impact of export plant products in branding of the country. [Impacto de la exportación de productos vegetales en la marca del país]. *Agriculture & Forestry / Poljoprivreda i Sumarstvo*, 63(3), 121-130. Ebsco. <https://doi.org/10.17707/AgricultForest.63.2.10>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

1. Presentación

Estimado participante, agradecerle su buena disposición y tiempo para la realización del presente cuestionario correspondiente a la investigación “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”.

En ese sentido, he de indicarle que únicamente se podrá escoger una respuesta por pregunta. Las respuestas están categorizadas desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. A fin de evitar confusiones, se explicará la forma correcta e incorrecta para el marcado. Ejemplo:

Reputación de la marca país

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
La reputación del Perú ha tenido una influencia positiva en la reputación de la empresa en el extranjero.	X					✓
La reputación del Perú ha facilitado a la empresa su entrada a nuevos mercados.		X	X			X

2. Datos Básicos

Cargo actual	
Tiempo de la empresa en el sector	
Tamaño de la empresa	
N° de trabajadores de la empresa	
N° de años de exportación de la empresa	

3. Imagen de la marca país

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La marca Perú ha beneficiado a la empresa en aumentar sus ventas en el extranjero.					
La empresa se ha visto beneficiada por la imagen del Perú en el extranjero.					
La situación actual del Perú ha tenido influencia positiva en las operaciones de la empresa en el extranjero.					

4. Reputación de la marca país

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La reputación del Perú ha tenido una influencia positiva en la reputación de la empresa en el extranjero.					
La reputación del Perú ha facilitado a la empresa su entrada a nuevos mercados.					
La reputación del Perú ha tenido un impacto positivo en los estados financieros de la empresa.					

5. Proceso de exportación

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La marca Perú contribuye positivamente en las exportaciones de la industria textil.					
El proceso de exportación influyó en redefinir las estrategias de marca de la empresa.					

El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta positivamente el proceso de internacionalización de la empresa.					
La confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la empresa.					
La internacionalización de la empresa contribuye positivamente a la imagen del Perú.					
La marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de la empresa.					
El proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de la empresa.					

6. Experiencia en el proceso de exportación

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La experiencia en el proceso de exportación en la empresa ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar.					
La experiencia en exportaciones de la empresa ha crecido significativamente gracias a la marca Perú.					

7. Competitividad en el ámbito internacional

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

La marca Perú ha brindado ventajas competitivas a la empresa en el extranjero.					
La marca Perú ha influenciado positivamente en la participación de la empresa en mercados extranjeros.					

8. Desempeño de las exportaciones

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La marca Perú ha aportado positivamente en el aprendizaje de la empresa en cuanto a exportaciones.					
La marca Perú ha influido positivamente en el desempeño de las exportaciones de la empresa.					

Anexo 2: Guía de Entrevista

Entrevista a Profundidad 2021

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	
Grado académico	
Institución laboral	
Años de experiencia en el sector	

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?
3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?
5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMEs en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?
6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿En qué sentido? Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?
8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?
9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?
10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?
11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?
12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?
13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?
15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?
17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?
19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Anexo 3: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Jorge Martínez

Fecha: 19 de Mayo del 2021 - Hora: 11:30-12:30 AM

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	Jorge Isaías Martínez Lobatón
Grado académico	Magister en Administración (ESAN)
Institución laboral	PUCP – Departamento de Ciencias de la Gestión
Años de experiencia en el sector	Desde el 2012 (antes trabajaba en empresas privadas como la ONU, Lima Caucho) UP – Director del Centro de Desarrollo Comercial ULIMA – Director de la Carrera de Marketing PUCP – Director Académico de la Facultad de Gestión

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

J: Sé que la marca país de Perú es una marca reconocida a nivel sudamericano y supongo que si, en realidad no soy un experto en el tema, pero supongo que sí las debe haber beneficiado. Según el rubro, probablemente haya beneficiado más a aquellas MIPYMEs que se dedican por ejemplo a la promoción del turismo, no sé qué tanto hayan beneficiado a empresa en las que el Perú no tiene un desarrollo reconocido en el sector por ejemplo las empresas metalmecánicas. Yo supongo que no, peor lo que les digo es solamente suposición.

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?

J: Según nuevamente el sector, si tuviéramos algunas MIPYMEs y no sé si exista que, por ejemplo, exportan piezas de lana de vicuña o lana de alpaca, probablemente la marca Perú si las haya favorecido para abrirles un poco el mercado. No conozco un caso de éxito. Yo sé que en el caso de las grandes empresas textiles, estamos hablando del Grupo Michell de repente, el decir que es vicuña o alpaca del Perú si les ayuda. No sé si tener el sello de la marca Perú ayude. Lo que pasa es que la gente en el extranjero tiene un cierto posicionamiento sobre el Perú. El Perú seguramente se posiciona por gastronomía de repente, o por turismo o en el caso que acabo de decir, lana de vicuña, lana de alpaca, en esos casos, sí.

3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

J: Yo no estoy seguro de que en una situación como la actual el sector exportador en este tipo de textiles se ha favorecido, lo dudo. Sin embargo no tengo cifras para decirles si es así o no.

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

J: La reputación del país siempre repercute en las empresas de ese país. En el caso del Perú, no debe ser una excepción.

5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMEs en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?

J: De eso no estoy tan seguro, porque, nuevamente, el posicionamiento del Perú está más bien en otros sectores. No tengo claro que el posicionamiento del Perú sea relevante en el sector textil. Nuevamente, no se lo podría afirmar.

6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿En qué sentido? Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

J: No se los podría asegurar, estamos hablando de las MIPYMEs exportadoras nuevamente, esa respuesta está en relación con una pregunta que me hicieron anteriormente. Yo no sé si habrá tenido un impacto positivo o no, yo dudo que en una época de pandemia a nivel mundial hayan aumentado las ventas de las MIPYMEs exportadoras, lo dudo pero no se los podría afirmar.

P: Solo para aclarar con respecto a esa pregunta...pero ¿consideraría que ha tenido un impacto o bien positivo o negativo?

J: El impacto pudo haber sido neutro. A nivel mundial, lo que ha pasado en este último año de pandemia, algunas industrias se han deprimido notablemente. Estamos hablando de la industria del turismo, por ejemplo, y hay otras que sorprendentemente se han desarrollado como por ejemplo la industria de suplementos nutricionales se ha desarrollado mucho. Hasta donde yo se la industria textil se ha reprimido más bien con la pandemia, sin embargo podría haber algunas empresas que se hayan visto beneficiadas, eso no lo sé. Creo que como industria, la gente a nivel mundial compra menos ropa que antes.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?

J: Yo supongo que sí, pero no se los podría asegurar tampoco. Necesitaría cifras como para decirles que sí o que no. Nuevamente no creo que sea un sector en el que las MIPYMEs textiles destaquen, creo que la asociación marca Perú con MIPYMEs exportadores no es tan fuerte, supongo. Lo que si les puedo decir es que una cosa es lo que los países quieren y piensan, y en lo que los países ponen todo su esfuerzo, por ejemplo en este tema del posicionamiento, y otra cosa es el posicionamiento real. Es decir, para un comprador en Francia, ¿La marca Perú significa algo? De repente sí, de repente no, por más que se haya hecho un gran esfuerzo. Yo soy un profesor viejo y antiguamente, estamos hablando de mediados del siglo pasado, los franceses decían cuando algo valía mucho “vare un Perú” en francés. Entonces el nombre del Perú era muy bien valorado. Y en España, durante muchos años, el nombre de Perú no estaba bien relacionado con la honestidad por ejemplo, porque había algunas bandas delincuenciales peruanas que estaban haciendo estragos en España, entonces el nombre de la marca Perú se deterioró un poco. Fuera los esfuerzos que haga el país, eso tiene que con cómo se percibe esta marca, en este caso la marca Perú, en otros países, cual es el posicionamiento de la marca.

8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?

J: No lo sé, porque no sé qué cambios ha habido en el proceso de exportación. ¿Ha habido algún cambio?

P: Claro, por ejemplo, cuando una marca hace un estudio de mercado para lo que es digamos un mercado europeo, esto conlleva a que lo que ha trabajado previamente, digamos en un mercado local, su forma de trabajar innove porque a la hora de exportar y conocer nuevos mercados, llegas a comprender la forma de trabajo en otros sitios y eso se puede implementar internamente. Mas que nada viendo cómo trabaja tu competidor internacional, de esa manera uno puede ir redefiniendo las estrategias como MIPYMEs, por eso yo le consultaba si quizá el proceso de exportación influye en la redefinición en la estrategia de la marca.

J: Miren, siempre el conocer el mercado al que uno se dirige siempre va a tener beneficios, lo conocemos por investigación de mercado en marketing a

través de la investigación de mercados, podemos conocer el comportamiento de compra y de consumo no solamente del consumidor final sino también de los intermediarios. Si el Perú hace un esfuerzo por conocer los mercados de destino de nuestros productos eso siempre va a beneficiar a las empresas que quieran exportar o que tengan como target esos países. Yo no estoy completamente al tanto de lo que me acabas de comentar Pia, pero si ha sido así estoy seguro que conviene más. Sabemos que el mercado japonés es muy diferente al mercado norteamericano o el mercado norteamericano es muy diferente al mercado español. ¿Qué es lo que quieren las personas en estos diferentes mercados? Esas cosas diferentes tienen que conocerse para la persona que tiene como target esos mercados, entonces sí ha sido así definitivamente es beneficioso.

9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?

J: Depende del mercado. ¿Qué pasaría por ejemplo si nosotros recibimos un televisor que tiene la marca Colombia? Afecta nuestra percepción o no? De repente no, porque Colombia no está relacionada con artefactos eléctricos, sin embargo si nosotros recibimos un café de Colombia probablemente digamos “Es colombiano, debe ser bueno.” y lo mismo sucede con los productos peruanos. Si nosotros pusiéramos un restaurante “La Mar” en Florida, Estados Unidos, y pusiéramos ceviche peruano, de repente la gente diría “Es peruano. La gastronomía peruana es buena, entonces debe ser un buen restaurante,” pero yo no sé si la gente relaciona en el exterior la marca Perú con buena calidad o en precio o buena duración de productos textiles peruanos, yo sé que, lo que les mencione antes, vicuña, alpaca, este tipo de textiles si está relacionado con los productos peruanos. Tal vez por el tema de precios, en los Estados Unidos un polo peruano de algodón peruano este bien posicionado, no sé si para el consumidor final. No estoy seguro si la gente antes de comprar un polo en New York se fije si es peruano o si ha sido producido en la India, China, Colombia. Yo creo que no, sin embargo, me puedo estar equivocando. Les cuento una anécdota, hace muchos años yo viajé a Buenos Aires por primera vez y paseando por una de las calles en donde había vitrinas famosas de tiendas famosas vi más de una vez polos hechos con algodón pima peruano o medias y yo me sentí orgulloso. No sé si eso siga pasando en Buenos Aires

y si pasa en otros países nuevamente hay sectores o industrias icónicas peruanas que se relacionan con el país, así como nosotros relacionamos el champagne con Francia pero no estoy seguro si el sector textil sea uno de esos sectores. Entonces el ser un textil peruano agregue valor o no.

10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?

J: Por supuesto, en las empresas lo que se busca es obtener más utilidades siempre dentro de un marco legal, un marco ético, apoyando a la comunidad y estas utilidades por lo general están acompañadas por algo negativo que es el riesgo. Entonces, por lo general, uno trata de minimizar el riesgo y con ese riesgo minimizado tener la mayor cantidad de utilidades posibles. Si nosotros minimizamos el riesgo, por ejemplo, con lo que tú me has dicho, si conocemos mejor el mercado al que nos estamos dirigiendo hay más probabilidades de que podamos obtener más utilidades y mejores y eso es bueno para las empresas. Queremos minimizar riesgos, queremos estar más seguros. De repente nuestro producto no es el mejor para el mercado de Canadá pero si para el alemán, no estoy seguro. Si fuera así, claro que sí, bajar el riesgo es importante.

11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?

J: Según lo que hayan hecho las MIPYMEs, si yo soy un consumidor extranjero y compro un producto peruano, en este caso un producto textil hecho por una MIPYMEs, y me va bien con el producto, yo estaré contento con el producto, con la marca y si esa marca está relacionada con la marca Perú, yo estaré contento con la marca Perú, con el país y con la empresa que me ha vendido. Si el producto no satisface mis expectativas o si no lo relaciono con la marca Perú, entonces la contribución es nula.

12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿O únicamente es por sectores? ¿Por qué?

J: Yo no podría decir si el sector textil lo ha hecho o no, supongo que en otros sectores como los que hemos comentado sí, pero no estoy seguro si en sector textiles.

13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

J: Tendría que conocer a detalle el proceso de exportación, y no lo conozco. Lo único que conozco es lo que tú me has mencionado, que se han hecho estudios de diferentes países que podrían ser el target de estas MIPYMEs. En base a eso, las MIPYMEs dirán no puedo competir, esa es una debilidad, o puedo competir, eso es una fortaleza. Recuerden siempre que en estrategias se ve que uno tiene que comparar dos cosas, sus fortalezas y debilidades con sus oportunidades y amenazas, ese es el FODA clásico. Habrá algunas empresas que no tengan las fortalezas suficientes como para aprovechar oportunidades. Habrá otras empresas que sí las tengan, en ciertos países. Todo proceso de análisis, descubren o deberían descubrir fortalezas y debilidades así como oportunidades y amenazas, ese es el proceso de análisis estratégico y yo supongo que las empresas deben hacer aunque sean MIPYMEs, deben hacer algún planeamiento estratégico, no pueden mandarse a tratar de exportar a un país si saben que hay mucho riesgo y saben que no van a tener éxito. No por ser MIPYMEs todo el mundo les va a comprar, eso sucede no solo en el sector textil sino en todos los sectores. Si yo voy a comprar un mueble, no porque sea hecho por una MIPYMEs en Villa el Salvador, yo lo voy a comprar. Yo lo voy a comprar sí me parece un buen mueble, si es resistente, si está bien diseñado, si el material es bueno. Seguramente, yendo a la respuesta, algunas MIPYMEs se habrán dado cuenta que tienen debilidades y que no pueden aprovechar las oportunidades, y algunas se habrán dado cuenta de que si tienen las fortalezas suficientes para llegar. El análisis estratégico, el planeamiento estratégico es importante, ojalá se tuviera todo el apoyo de organismo peruanos como para ayudar a estas empresas a ser un buen análisis estratégico y sus posibilidades.

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?

J: Bueno te podría responder en forma general, cuando uno va ganando experiencia, va conociendo más. El conocer más, disminuye siempre el riesgo. Nosotros en Lima Caucho exportábamos flotadores para la pesca, antes de exportar tuvimos que hacer una investigación de mercado, ir a nuestro

principal mercado que en ese momento era Chile, y ver que productos importaban ellos, conversar con las personas, los compradores, que tipo de flotadores necesitaban, que tamaño, con qué grado de flotabilidad, que tan dura debería ser la bocina, el ángulo de los hombros, con todo esa información lo que nosotros hacemos es bajar la incertidumbre y luego hicimos nuestra primera exportación. Y luego de nuestra primera exportación nos dimos cuenta que había algunas cosas por afinar, ya no en el producto sino en el proceso mismo y fuimos ganando experiencia, ese ganar experiencia es importante para bajar el riesgo. Estuvimos en la tercera o cuarta exportación ya completamente seguros de que íbamos a satisfacer al cliente, en la primera no estábamos seguro y efectivamente no los satisfacimos, no por el producto sino porque nos demoramos más en entregar, porque el embalaje no fue el correcto pero la experiencia siempre baja la incertidumbre, siempre conocemos más y siempre nos ayuda. En el sector textil no te podría decir, no tengo mayor experiencia.

15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

J: No sabría responderte a esa pregunta, no tengo experiencia en este sector como te digo.

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?

J: No sabría decirte, no sé la respuesta a esa pregunta y me remito a lo que dijimos al principio, yo supongo que la marca Perú es importante en ciertos sectores productivos, comerciales o de servicios pero no en todos. Repito lo que les dije antes. Yo no estoy seguro si la gente que ve que viene del Perú, compren más un producto.

17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

J: Es parecida a la pregunta anterior, no te podría dar una respuesta.

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?

J: Por lo que tú me mencionas, Pia, solamente por eso que tú me mencionas, yo creo que sí que ha habido un aporte. No conozco todo lo demás, no conozco los otros beneficios que ha dado la marca Perú.

P: Bueno, adicionalmente comentarle que, por parte de las entidades no solo de Promperú sino también de Mincetur, si promueven bastante lo que son los talleres, os webinar, inclusive Promperú tiene lo que es el miércoles exportador donde se les capacita a las pymes sobre que documentación se necesita, oportunidades en los mercados, temas logísticos, requisitos, comprende muchos temas y es muy interesante.

J: Entonces si aporta, y mucho. Yo no sé cuál será la ... de exportadores, MIPYMEs a estas charlas que tu mencionas. Pero yo creo que son convenientes y nuevamente, lo que hace eso es bajar el riesgo. En marketing, sabemos que siempre hay que hacerlo fácil para el cliente, en este caso el cliente del ministerio es el exportador, entonces deben ser considerarlos como clientes para atenderlos de la mejor manera, para que estén satisfechos. Y yo creo que con esto se les atiende de la mejor manera, a estos posibles exportadores o grandes exportadores peruanos.

19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

J: Supongo que sí, pero no estoy seguro tampoco. No sé si el desempeño ha sido mejor o peor, por el tono de la pregunta yo supongo que habrá sido mejor. Pero no sé si eso se deba a que tengan un sello que se llame Perú, No sé si eso se deba a que tengan a marca Perú o no. Si no hubieran tenido la marca Perú, lo hubieran hecho mejor, ¿hubiera vendido más? Yo no estoy seguro, no sé si ustedes ven si les gusta una blusa o un polo, donde ha sido fabricado y dependiendo de eso lo compran o no, no lo sé, de repente al intermediario sí. De repente el intermediario ve que tiene marca Perú, un sello que la marca dice que la marca es peruana entonces de repente es una empresa seria. De repente por ahí sí, pero no estoy seguro de que el consumidor final lo haga.

P: Y como comentario, por parte de las MIPYMEs peruanas no solo en el sector textil quizá en el sector agro o de manufacturas, plásticos, usualmente no van a lo que es el consumidor final, siempre tienen un bróker y ese vendría a ser como su cliente. Justamente lo que usted menciona, de repente el intermediario si le interese y este vendría a ser el proceso de exportación de esta MIPYMEs que recién está empezando y que recién está buscando un posicionamiento en el mercado internacional. A través de un bróker, peor lo está logrando.

J: Entonces sí, en ese caso sí, Ahora, el bróker tiene que ver algo más y no solamente que venga marca Perú. Si es un polo que tenga la marca Perú pero que no cumple las especificaciones en un país, de repente las tallas en Japón son diferentes a las tallas en Estados Unidos y si eso ha pasado por el filtro de la marca Perú, el bróker se dará cuenta de que aun cuando tenga la marca Perú, ese producto no se puede vender en el mercado que quiere el exportador venderlo, entonces ahí depende del cliente final. Las exportaciones por lo general son exportaciones a través de intermediarios, de repente estos bróker consiguen alguna cadena grande puedan comercializar la marca, pero si esta cadena no aprueba el producto o el precio, por más que tenga la marca Perú, no lo va a comprar porque estas empresas también corren un riesgo de comprar algo y que al final no se venda. La demanda es una demanda derivada de la demanda final, el consumidor final es quien tiene la palabra. Entonces los primeros filtros de repente, los pasan la marca país pero si no pasan los últimos filtros nunca más van a comprar a ese bróker y se bróker ya no va a hacer el trabajo para colocar las prendas de esta empresa. Esta empresa tiene que salir ya como algo de repente conocido para el mercado, de algo innovador pero que sepa que va a tener aceptación en el mercado. Si es así, puede salir y la marca Perú ayudaría, pero no es el único factor. No podría decirse que, dependiendo de si tiene o no la marca Perú, el producto va a ser vendido. Porque nuevamente, la primera venta no es la mejor venta, la mejor venta es la segunda venta, porque con la segunda venta tú sabes que la gente ya te compro una vez y le ha gustado lo que ha comprado.

P: Si, e inclusive en la primera te das cuenta en que fallaste y en que puedes mejorar.

J: Definitivamente. Ahora si fallaste en muchas cosas, de repente esa persona que te compro la primera vez, no te va a comprar nunca más. Es super delicado, y es por eso que hay una labor de Promperú de hacer que la persona que exporta o la empresa que exporta, conozca el mercado antes de mandarse, es super importante, porque eso podría permitir que luego de una primera exportación un poco fallida pueda todavía enmendarse, pero si la primera exportación es muy mala no hay manera de que le vuelvan a comprar.

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Anexo 4: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Miguel Córdova

Fecha: 21 de Mayo del 2021

Hora: 09:00-10:00 AM

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	Miguel Ignacio Córdova Espinoza
Grado académico	Dr. en Gestión Estratégica
Institución laboral	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
Años de experiencia en el sector	09 años en la PUCP

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: Sí, de hecho cuando uno trabaja con gente de afuera, digamos se relaciona con muchas empresas o profesionales de afuera, uno empieza a entender como progresivamente la marca Perú ha ido ganando terreno, ganando adeptos, ganando popularidad, buena reputación, como un todo, como una imagen de país o de empresariado de país. Como es que las MIPYMEs puedan capitalizar un fortalecimiento progresivo de la marca país pues va a depender de repente en primera instancia de su facilidad de inserción en este mercado internacional. Si nos vamos más atrás, seguramente va a depender de su nivel de competitividad para que puedan llegar a esta inserción en el mercado internacional. Entonces al final es como una cadena, si no logran ser suficientemente competitivos, lo que va a pasar es que cuando traten de participar en el mercado internacional, van a tener una salida muy rápida y no serán sostenibles en el tiempo. Pero digamos que entran y logran competir, sí van a verse beneficiados por esta imagen que yo creo que en Europa está bastante fortalecida, de repente en EE.UU. o Norteamérica también y a nivel regional, América Latina, también ha avanzado bastante. Yo diría que sí, si se pueden beneficiar pero siempre va a estar en función como un elemento mediador la capacidad que puedan tener a nivel de competitividad para insertarse en este juego internacional y pueda capitalizar este esfuerzo en conjunto de la marca país.

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?

M: Se ocurren diferentes aristas, no solamente asociados a la marca comercial.

P: Sí, nosotras estaríamos enfocadas en la parte comercial.

M: La primera imagen que puede ganar una empresa al momento que deciden lanzar una marca o tratar de internacionalizar sus actividades en función de una exportación de marca o una franquicia o el desarrollo de una unidad de negocio afuera pero si hablamos del lanzamiento del producto o incursión mediante exportación va a necesitar que se le abran las puertas, de repente lo

que la marca país, la marca Perú, ha hecho es facilitar esta apertura de puerto. Hay algunos mercados que antes no confiaban en términos de prestaciones, de calidad, de características y ahora sí lo hacen. Es como una puerta que se abre, pero el doble juego acá, usualmente en los negocios internacionales, es que tienes que tener los elementos suficientes para mantener esa puerta abierta. Entonces, la marca Perú puede ser una especie de llaves para las MIPYMEs que puedan permitir demostrar en diferentes espacios su producción, su oferta. El problema estaría en cómo mantener esta puerta abierta porque yo creo que la puerta se les abre a muchas MIPYMEs, están teniendo la oportunidad de poder ofrecer y poder mostrar. Lo que tendríamos que mirar y no es algo que vaya tan de la mano, es que tanto realmente se pueden concretar las ventas, que tanto se pueden mantener las relaciones o establecer relaciones de mediano o largo plazo con clientes, con distribuidores, con mayoristas e intermediarios de afuera, que permitan la utilización de la marca Perú para mejorar los niveles comerciales y de exportaciones y ahí es donde tendríamos que remitir algunos asuntos de competitividad en función de la eficiencia de las MIPYMEs, pero seguramente también volumen, que siempre ha sido un problema para las MIPYMEs, ganar volumen. Por eso la aparición de clústeres, agrupaciones, cooperativas que al final lo que resultan es que puedan agrupar volumen y facilitar a las MIPYMEs su inserción en el comercio internacional. Nuevamente, si damos un paso más atrás, nos encontramos con las restricciones de política pública para esto. De hecho la institucionalidad del país y de repente, la agudez de las políticas públicas no beneficia tanto a las MIPYMEs o empresas chicas. Entonces, hay muchos esfuerzos por comunicar la marca Perú y es una buena llave, el tema está en que si abres la puerta de la fiesta y tú estás disfrazado y no era una fiesta de disfraces, pues no te va a servir de nada abrir la puerta.

P: No sé si la palabra que usted buscaba era gremios, pequeños gremios que puedan juntarse y puedan consolidar su participación internacional.

M: sí, de acuerdo.

3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: ¿Te refieres a la coyuntura política?

P: En sí la situación actual, no solo la coyuntura política, quizás la situación económica, social. Situación actual en general.

M: Bueno, yo creo que la situación económica, al contrario o sea si bien nosotros hemos tenido más de una década de crecimiento agresivo, 7 u 8% del PBI, que luego pues hemos reducido, se ha contraído al 3% si no me equivoco, entre 3 y 4% en los 4-5 años previos a la pandemia, todavía el Perú mantenía un ritmo de crecimiento bastante bueno en comparación con otros países de la región. Entonces, yo creo al contrario, el entorno económico les ha sido bastante favorable durante muchísimo tiempo, claro ahora estamos sumidos en una coyuntura muy complicada donde el PBI ha caído entre 8 a 11%, no recuerdo muy bien la cifra, pero creo que ha sido una caída entre 11% o 11 punto y algo, muy drástica en todos los sectores, algunos golpeados más que otros para el año 2020, bueno para el año 2021, se prevé una recuperación pero seguramente esa recuperación a los niveles de pre pandemia, entiendo que van a ser en un lapso de entre 3 a 4 años. Esta coyuntura si ha tenido mucho efecto en la operación de las empresas, las empresas que han tenido más capital, más recursos, más alianzas han podido perdurar o mantener sus niveles de producción, sus niveles de ventas, sus niveles de estructuras de costos. Otras empresas, seguramente entre ellas, las más afectadas podrían ser las MIPYMEs han tenido que salir del mercado, han tenido que recurrir al mercado financiero para poder continuar con sus operaciones, han tenido que tomar decisiones muy drásticas, suspensión perfecta, despido de personas, pérdida de clientes, pérdida de mercado y la recuperación de estas MIPYMEs va a ser mucho más lenta. Lo que yo esperaría (de la coyuntura actual) en función de la internacionalización de sus marcas y sus productos, es definitivamente un retroceso, el cual sea muy difícil de revertir, de hecho hay mucha tendencia ahora, a nivel global, de mirar con mucho cuidado las cadenas de suministro, las cadenas de valor internacionales. Las empresas están decidiendo por modelos, si bien no tan eficientes, pero un poco más seguros. Este concepto tradicional que teníamos de cadena de suministro internacional lo más eficiente posible, está cambiando porque antes, por ser lo más eficiente posible conseguían los recursos para fabricar de un remoto lugar en el mundo y los llevabas a, si es

que tus clientes estaban en un lugar remoto en el mundo, para allá porque eso te aseguraba un costo bastante bajo. Ahora esta figura está cambiando, esto quiere decir que, si esta mirada de las empresas para poder obtener proveedores y clientes va cambiando en el tiempo y está cambiando producto de lo que está pasando en la pandemia. Las operaciones comerciales internacionales van a tender a restringirse y a volverse un poco más regionales y un poco más locales. Qué quiere decir esto, que seguramente, para las MIPYMEs, el arma de competitividad no va a ser suficiente porque para las empresas no va a resultar como un factor de decisión muy importante el que puedas llegar al mercado con un buen nivel de competitividad sino además, puedas tener continuidad en el suministro, por responder alguna variable adicional. Que puedas tener una buena capacidad de cumplimiento en cuanto fechas y envíos de los embarques de la mercadería y es que Perú no puede ir de la mano con la imagen de la marca Perú porque sabemos nuestra infraestructura logística no es la mejor para ayudar a las empresas en su incursión en los mercados internacionales, faltan desarrollar los puertos, faltan desarrollar los aeropuertos, faltan más grúas para los contenedores, entonces fíjense como vamos desenredando el hilo hasta llegar a algunas causas de lo que podría ocurrir. Entonces, estas restricciones si van a afectar bastante, algunas restricciones propias del contexto peruano como la infraestructura logística y otras restricciones de las MIPYMEs cuando, el momento superado la barrera de la competitividad pero de repente las exigencias de calidad van a ser mayores también, entonces es un escenario bastante difícil. Tal vez, una de las mejores recomendaciones sería orientar parte de su producción a mercados más cercanos a los que tenía antes. Enfocarse de repente en mercados regionales o locales en la medida de lo posible.

P: De hecho, nosotras pensábamos en una situación general que involucre quizás lo político, lo económico pero lo que usted menciona acerca de la infraestructura en el Perú y en sí que puede ser un factor determinante a la hora de escoger a Perú como un posible proveedor, de hecho, puede influenciar de manera negativa en el proceso de selección.

M: También en la parte política, el país ha sobrepasado diferentes crisis políticas sin embargo, lo que sí preocuparía es lo que está pasando hace poco

en Chile ocurra algo similar acá, que ocurra una pérdida de confianza de los mercados extranjeros, que aumente nuestra calificación de riesgo país. Eso sería un efecto en cadena que afecta a los exportadores más importantes pero que como reacciona en cadena, afecta a todas las empresas más pequeñas que sostienen la economía del país. Eso sería un factor preocupante por el lado político, que es algo que hemos estado viviendo de repente hace muchos años. Hemos tenido diferentes crisis entre muchas de ellas disturbios sociales y políticos pero la posibilidad de cerrar el acceso a los mercados internacionales o salirnos de unas economías de libre mercado si tendría consecuencias muy contraproducentes para las empresas más pequeñas que seguramente son las que recién están en un camino de internacionalización, menos recursos, menos acceso a las facilidades de mercado financiero para poder sobrevivir a diferencia de las grandes.

P: Sí justamente como usted menciona en el tema financiero, por parte de las MIPYMEs también hay cierta resiliencia en lo que es buscar nuevas opciones financieras como son las Fintech y siempre optan por el sistema de financiamiento por así decirlo clásico que es buscar mediante un banco y hay veces en que los bancos, como (las MIPYMEs) no tienen experiencia, no siempre se arriesga a darles el préstamo y es otro trámite, el cual hace mucho más difícil el proceso de exportación.

M: Sí, es un tema de inclusión financiera que incluso tiene mucho que ver con las restricciones que tenemos de penetración de tecnología, entonces hay varios temas ligados que no permiten a las MIPYMEs acceder a productos más personalizados y les toca acceder a productos más estándares que no están preparados para ello y sus necesidades.

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: Sí positivamente, nuevamente creo que Perú ha manejado muy bien, los ministerios de Relaciones Exteriores, de Cultura, de Promoción del Turismo han estado manejados muy bien, han tenido buenas políticas de atracción de Inversión Extranjera, de Capitales de Turismo y del Turismo en sí. Yo creo

que sí, el país ha manejado las aristas suficientes para que la marca Perú beneficie lo suficiente este tipo de empresas en cuanto a los niveles de reputación que tú me preguntabas, hay un terreno avanzado, una preferencia por distintos tipos de productos, más bienes que servicios que tienen mucho que ver con la cultura, con la forma de hacer, con las costumbres pero además, esto es algo que conversaba hace no mucho en una conferencia con unos colegas, hay algunas mega tendencias, que habría que revisar si es que de una manera planeada o no, han acompañado a la buena reputación de la marca Perú como por ejemplo de la vida saludable. De hecho, Perú es uno de los 7 u 8 países más biodiversos del mundo, entonces tenemos una biodiversidad en cuanto a fauna, en cuanto a flora, en cuanto a variedad de alimentos enorme y eso nos ha generado una buena reputación en función a como esta mega tendencia avanza en el mundo y como es que se percibe en los productos naturales, como es que se percibe la calidad de la materia prima. Yo creo que ahí hay algunos factores que han impulsado al país para esta mejora en la reputación y hay otros factores que han nacido propiamente del contexto. Ahora, esta reputación la puede aprovechar cualquier tipo de organización siempre que sea capaz de capitalizar un origen país, una procedencia país bastante clara. Mejor oportunidad de esto la tienen las empresas que utilizan materias primas, materia extraída localmente, digamos, al margen que sean empresas extractivistas, es una ventaja que podrían tener en función de esta reputación que podría haberse ganado a través de la marca Perú de productos naturales, productos de bienestar, orientados un poco más a la salud, poco intervenidos por la tecnología, por la ciencia. Es lo que se me ocurre ahora, estamos hablando de empresas del sector textil ¿no? En ese caso, siempre ha habido una fuerte competencia en función de la competitividad en precios, lo que se estaría viendo ahora, si es que se podría capitalizar algo de esta reputación, es de repente en lo que ya traía el país que es una buena calidad de algodón, por ejemplo, y que de repente no ha sido tan promocionado, capitalizado, y que podría, digamos, ser una de las banderas de batalla en este nuevo contexto a parte de la competitividad que ya se espera que estas empresas, que estas MIPYMEs puedan tener. (...) El problema está en que a veces no nos encontramos con eventos de corrupción, que pueden restringir este avance. Con lo que has dicho me acordé del caso de la quinua, por

ejemplo, que estaba llamado a ser uno de los principales productos de exportación en el país por su alto valor nutritivo y al final hubo un problema con diferentes lotes de exportación en el cual se mezcló quinua de distinta calidad y los mercados internacionales perdieron confianza. Fíjense que tenemos un riesgo de infraestructura logística pero también tenemos un riesgo de corrupción que van minando esa reputación y esa confianza que se va ganando en otras esferas con la marca Perú.

5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMEs en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?

M: Sí, yo creo que la entrada está facilitada. Lo que tocaría es que la MIPYMEs trate de afianzar relaciones de mediano-largo plazo. Tenemos varios casos de MIPYMEs que prueban experiencias de exportación, internacionalización pero que no las sostienen en el tiempo. Entonces yo creo que ese es el reto, la marca Perú puede hacer su parte pero solamente un tramo, el resto del tramo lo debe recorrer la MIPYME con su propia estructura. Y otro tramo lo tiene que recorrer el contexto, eso no dependería tal vez tanto de la MIPYME pero sí del gobierno, de las facilidades que pueda dar en cuanto a políticas públicas, infraestructura, para la comercialización. Para el país, por poner un ejemplo, de lograr la internacionalización de productos, sacar cualquier producto, cualquier materia/al d del interior del país al puerto del Callao nos puede costar entre 5 y 6 veces de lo que le cuesta por ejemplo a un país como China sacar cualquier producto de cualquier parte del país a su puerto principal. Esa es la diferencia que tenemos, solamente en el costo de comercialización.

6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿En qué sentido? Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

M: Sí yo pensaría que sí. Por el volumen, digamos, que han podido ganar si es que se agrupan o si es que logran conseguir la cantidad de exportación. Yo creo que sí debería haber un impacto en la parte de ventas brutas. No conozco el detalle pero si desmembramos los estados financieros, por ejemplo, podríamos encontrar algunos elementos interesantes. Si bien la venta bruta puede crecer por un efecto netamente de oportunidad de exploración y reputación de marca Perú, me gustaría por ejemplo mirar el costo financiero.

Sabemos que en la región pues somos unos de los países que más altas tasas de interés tiene, y acabamos de hablar de la poca inclusión financiera y que las MIPYMES usualmente para adquirir y lograr esos niveles de exportación han tenido que adherirse a productos financieros no preparados para ellos por lo que sus costos financieros podrían ser alto, hablando al nivel de ventas brutas que es solamente una línea pues puede darse bien pero si es que nos metemos a otras líneas habría que ver la salud financiera en función de estos costos financiero provenientes de los préstamos que están afrontando, el apalancamiento que están afrontando. Otra línea interesante que se me ocurre, otra vez proveniente de los que hemos estado conversando, son sus costos operativos en función de lo que les cuesta poder juntar la cantidad de exportación, lo que les cuesta movilizar los puertos, lo que les cuesta el proceso en sí de exportación, cuando la empresa extranjera seguramente te lo pone con la modalidad de exportación más usual que puede ser Free On Board (FOB) o ejemplo. Entonces ahí los costos logísticos en el país pueden volverse un problema para estas MIPYMES. Fíjense que incluso algunos de estos elementos pueden remontarse a la planificación urbana. Esto también con otro colega estuvimos discutiendo hace algunos años esta falta de planificación urbana y de parques industriales en la ciudad. Entonces hay, por ejemplo, una falta de planificación urbana lo que hace que las MIPYMES, las empresas en general no tengan ubicaciones propicias para ser más competitivas en función de la utilización de esta infraestructura y mover sus productos. Entonces, están ubicadas en zonas donde no hay facilidad de acceso ni vías rápidas de salida, están ubicadas en zonas que no son industriales sino son más residenciales. Entonces hay una serie de problemas de planificación urbana que también, nuevamente volviendo al tema de estados financieros, estaría dentro de esa línea de costos operativos de la MIPYME. Creo que no podríamos adelantarnos a determinar si es que ha tenido un efecto positivo o negativo si no conocemos el detalle de esas líneas.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?

M: Sí, creo que está bastante alineada a lo que estábamos conversando hace un rato. No tengo la cifra exacta pero hace poco estuve viendo la balanza comercial y una de las industrias que, al menos hasta el periodo de prepandemia que había mostrado un comportamiento sostenido era la industria textil. Yo creo que si hay una imagen bastante adecuada de la calidad de producción, esto seguramente influenciado por la marca Perú, la calidad de producción de la industria textil. Tal vez una de las mayores restricciones que se pueda tener en cuanto a imagen en el extranjero, no es calidad de la producción sino la continuidad del abastecimiento y la competitividad en cuanto a costos podrían ser lo que más tendría que superar. Pero yo creería que sí ha habido un impacto positivo para este segmento de las MIPYMEs que pese a las trabas que pueden tener en función de facilidades de normativa local, de políticas públicas como decíamos, han podido agruparse en algunos casos, han podido crecer en algunos otros, han podido optar por soluciones de maquila para lograr este volumen y exportar. Creo que hay un efecto directo en la reputación marca Perú en la producción de las MIPYMEs, los problemas como decíamos serían otros no tanto la reputación o las ventas

8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?

M: Cuando hablamos del proceso de exportación, yo me estoy imaginando el proceso en físico y toda la reglamentación que hay que seguir, toda la infraestructura necesaria para sacar el producto y toda la reglamentación que hay que seguir, por ejemplo, en aduanas y en favor de colocar el producto en barco. La estrategia de marca me suena más a un tema de imagen, de reputación y valor de marca del producto que está vendiendo la MIPYME. Entonces, yo creería que en el momento que tenemos estas restricciones en el proceso de exportación, seguramente tanto a nivel de restricción institucional o de normativa, como a nivel de restricción también logística, el proceso de exportación va a estar un poco debilitado o no va ser igual, como decíamos antes, al que tienen otros países. ¿Como ganar a partir de la imagen de marca con esas condiciones? Pues sí, la estrategia va a tener que ser focalizada en las fortalezas. Si la estrategia de marca se recuesta más en la fortaleza que podría ser, por ejemplo, la procedencia, procedencia digamos de un contexto

poco intervenido por la las grandes urbes, menos contaminado, como decíamos, procedencia natural de los recursos, de los insumos para la fabricación... Yo creo que una estrategia de marca así, número uno, dialogaría con lo que marca Perú pretende y con lo que la mega tendencia, digamos, que conversamos hace un rato, de bienestar social y de conservación de medio ambiente podría ir en línea con esta mega tendencia también, pero además también, podría sopesar las debilidades que naturalmente tienen el contexto para las MIPYMEs y con la cual no pueden hacer nada. Por ejemplo, el proceso de exportación está fuertemente ligado por la capacidad del puerto del Callao. El puerto del Callao hace tres o cuatro años amplió su capacidad en 20% para manipular contenedores, lo cual fue fabuloso, todos celebramos esa ampliación; sin embargo, esa ampliación debió haber llegado hace 10 o 12 años y lo hicimos recién hace 4 o 5 años entonces ya hay un retraso en cuanto a impulsar la capacidad del proceso de exportación. Las MIPYMEs tienen que luchar contra ese contexto adverso, una de las maneras de luchar a partir de su propia estrategia de marca sería esa, recostar en esas fortalezas que tiene el producto, que promociona la marca Perú y que tiene el país en sí para sopesar estas debilidades. Es lo que yo pensaría.

9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?

M: Si, depende del producto. Hay algunos productos que ya tienen una reputación o que están asociados al país, entonces, nuevamente, las instituciones correspondientes en el Perú que están liderando el tema de marca Perú se han encargado de asociar al Perú con algunos productos estratégicos como por ejemplo los espárragos, arándanos, mangos, palta, etc. y seguramente en algún momento el algodón como tratamos de hacer con la quinua. Entonces yo creo que va a depender del producto que estemos hablando para que ocurra esto, pero sí deberías tener un efecto positivo. Las MIPYMEs de repente podrían estar a cargo de producción, comercialización, de otro tipo de productos que no estarían tan asociados a estos insumos o productos que está tratando de impulsar la marca Perú, seguramente no tendrían los mismos beneficios y les costaría más.

10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?

M: Sí, de hecho hace poco hemos estado haciendo unos trabajos de consultoría en las empresas medianas que tenían todas las condiciones según el análisis que se hizo para la exportación. Esas empresas medianas eran del rubro agroindustrial y de pesca. Pero, por ejemplo, en este caso, tenían todas las condiciones para exportar; sin embargo, lo que encontramos fue una resistencia de la dirección o la gobernanza de la organización de repente para una aversión al riesgo. Esto pasa mucho en mercados como los nuestros, en Latinoamérica en general, pero sobre todo en mercados como los nuestros cuando tenemos un gran porcentaje de empresa familiar en el país, tenemos un gran porcentaje de mediana y pequeña empresa muchas de ellas familiares también que pueden tener una aversión al riesgo diferente. Sea por la aversión al riesgo, por la poca pericia técnica o especialización, puede ocurrir cierta desconfianza en cuanto a los procesos de exportación, clientes en el extranjero, otros participaremos de la cadena de suministro en el extranjero. Entonces esta desconfianza puede afectar negativamente que las organizaciones decidan enrumbar estos procesos de internacionalización, optar por opciones de exportación. Hace poco el profesor Tarun Khana de la Universidad de Harvard sacó un libro que se llama Trust y que está enfocado en la confianza de los emprendedores y él justamente desarrolla cómo es que economías emergentes sufren mucho por un tema de falta de confianza. Tenemos una cultura de confianza muy arraigada en el Perú y otros países cercanos, lo que impide confiar en los transportistas, los intermediarios, los agentes de aduanas, es una cultura de desconfianza generalizada que lo que hace es encarecer el proceso de exportación, porque al final revisas los documentos 10 o 20 veces, contratas asesores externos para que revisen los documentos de exportación, tiene que recostarte con abogados, consultoras externas y toda esa desconfianza incrementa los costos, ralentiza los procesos, y es algo de lo cual tratamos de salir pero no es sencillo. Incluso podríamos decir que es una herencia media colonial de la cual sacudirse no es sencillo.

11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?

M: Yo diría que sí, aunque la contribución no sé si es que siempre es positiva porque los casos que yo tengo, que les comentaba hace rato, son de entrada y salida muy vertiginosa, de no sostenibilidad en el largo plazo. Y eso es algo

que los mercados extranjeros pues las (**no se entiende**) no están acostumbrados. O sea, no están acostumbrados mercados extranjeros a mirar cómo es que socios comerciales pueden aparecer un día, hacer un buen proceso de exportación y desaparecer al siguiente o no continuarlo o que los siguientes procesos de exportación no sean tan buenos como el primero. La información que yo tengo si me remite a estos casos en los cuales de repente no se generan o no se sostienen relaciones de mediano-largo plazo, lo cual podría estar progresivamente en el tiempo generando una mala imagen para la MIPYME en el Perú. Fíjense como hay factores disociados, puedes tener algunas instituciones fortaleciendo la marca Perú pero por otro lado, al ser la capacidad de respuesta no tan constante o no tan buena, eso te cuenta la otra cara de la historia y puede estar afectando negativamente la reputación.

12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?

M: Sí, como decíamos hace un rato en toda nuestra conversación. Definitivamente es una llave que abre la puerta y es lo que les ocurre a muchas empresas cuando tienen una marca fuerte. Y es lo que tenemos que entender como desarrollo sistémico. La marca te pone en la mesa de la negociación pero hasta ahí es su labor, necesitas otras habilidad o prestaciones para poder negociar bien. Digamos que el valor de marca se determina cuando la persona accede a escucharte, cuando la empresa accede a escucharte, cuando te aceptan el primer embarque, la primera compra si hablamos de la exportación de las MIPYMEs. Hasta ahí llega la marca Perú, no puede hacer más. El resto del camino no lo puede hacer la marca Perú, no podemos exigirles a clientes en el extranjero que nos sigan comprando porque somos marca Perú, al margen que nuestra calidad no sea la adecuada, que nuestros costos sean muy altos, que la intermitencia de los envíos sea muy aleatoria. Entonces, yo creo que si hay una primera mirada que tiene un efecto positivo en las exportaciones, lo que hay que hacer es hacer un estudio más longitudinal en el tiempo, de ver esta permanecía, esta sostenibilidad en el tiempo que ya está fuera del ámbito de la marca Perú.

R: Claro, es como una puerta pero ya depende de cada empresa saber cómo mantenerse en el mercado extranjero.

M: Sí, absolutamente. El error que pueden cometer las organizaciones es pensar que la marca Perú o una marca en sí lo va a ser todo.

13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

M: De una manera muy alta. Cuando las MIPYMEs peruanas empiezan a acceder a procesos de exportación, realmente se enfrentan es al 2B, a lo que debería ser sus procesos en cuanto a aprovisionamiento, producción, distribución, porque te empiezas a comparar con jugadores internacionales con los cuales también estás cometiendo, entonces empiezas a preguntarte ¿Por qué este competidor es capaz de ofrecer un punto de precio así? ¿Por qué este competidor, a través de sus alianzas o la línea naviera que esté manejando, puede llegar en menos tiempo? ¿Por qué a este competidor le cuesta menos tiempo en puerto? ¿Por qué tiene más concesión de vidas? Entonces ahí empiezan a evidenciarse muchas falencias del contexto pero también propias de la MIPYME, en cómo gestiona sus recursos humanos, cómo gestiona su productividad, si está bien ubicada o no, si tiene buenas alianzas o buenas redes de trabajo con otros proveedores o tiene de repente proveedores que no les están ayudando a ser competitivos, si es que efectivamente tiene proveedores que responden a los tiempos de aprovisionamientos que necesitan. De repente nunca se había dado cuenta que su proveedor era lento, que no estaba respondiendo con los tiempos que necesitaba a MIPYME pero al momento que empieza a exportar y se empieza a dar cuenta que jugadores en el extranjero si pueden obtener la materia prima, sus recursos en tiempos más cortos...Ahí es donde abren los ojos y empiezan a decir que efectivamente mi provisión no tenía el lead-time adecuado, sino que esto puede ser mejor. Pero si es que solamente te quedas en un entorno local, es más complicado que empieces a evidenciar ese tipo de oportunidades o debilidades. Así como también se podrían evidenciar algunas fortalezas, ha pasado mucho en el sector agroindustrial donde se han evidenciado fortalezas muy interesantes en cuanto a la ubicación geográfica de las zonas de cultivo, lo que pasa es que acá tiene una ventaja diferencial la agroexportación de la zona del norte, por ejemplo, porque esta se da en avión para conservar la frescura de los productos. Entonces ahí los mercados internacionales pagan por los productos más caros, siempre y cuando esté más fresco. Es otra dinámica distinta a la

textil pero, por ejemplo, digamos, ahí se evidencian las fortalezas, algunas debilidades.

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?

M: Si, absolutamente. Las MIPYMEs que pasan esta barrera de la aversión al riesgo, de la desconfianza logran meterse en un proceso de exportación del cual empiezan a aprender. Entender los formularios aduaneros, por ejemplo, en la primera oportunidad les puede tomar una semana y alguna asesoría externa; en la segunda oportunidad ya les tome menos tiempo, y en la tercera oportunidad lo hacen con mucha más diligencia. Pueden también decidir que agentes de aduanas utilizar, entonces, en la primera oportunidad de repente se van con un agente de aduanas que es sumamente grande cuyos costos operativos encarecen su proceso de exportación, para superar esta barrera de riesgo, ¿no? Deciden irse por el agente de aduanas más conocido pero cuando este agente de aduanas de repente tiene operaciones muy grandes para empresas exportadoras muy grandes, pero ya en una siguiente oportunidad al estar en contacto con diferentes personas del proceso pueden detectar la existencia de algunos agentes de aduanas que pueden operacionalizar su exportación con menores costos, incluso con mayor cercanía, con mayor enfoque en ellos, porque de repente no atienden clientes muy grandes si no atienden clientes más diversos, más pequeños. Definitivamente la MIPYME que se involucra más en esos procesos empieza a aprender progresivamente y a ser más eficiente cada vez para que cada vez que inicie su proceso de exportación hacerlo mejor y al final, pues, ganar más competitividad.

15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

M: Sí, desde que la marca Perú lo invita justamente a , de ida y vuelta, buscar inversión extranjera y también de promocionar nuestra propia inversión o incursión en el extranjero. La marca Perú, lo que ha facilitado son espacios de aprendizaje, ese empujón, si le queremos llamar así, ese primer impulso para muchas MIPYMEs que de alguna manera se han visto respaldadas, apoyadas en algunos casos, asesoradas en otros, y han reducido esa incertidumbre. Tal vez no la han eliminado, pero la marca Perú ha ayudado a reducir esa incertidumbre. Desde que ayudas a reducir esa incertidumbre, pues la aversión

al riesgo cambia y hay muchas MIPYMEs que se animan, y al animarse empiezan a aprender.

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?

M: Me atrevería a pensar de una primera instancia de que no, de que el balance no ha sido positivo en cuestión de competitividad. Alguna vez en mi clase, con mis estudiantes, pusimos el ejemplo del efecto de la reputación en el extranjero de los productos peruanos es como que te regalen unos tickets para la obra de teatro, pero no tienes plata para el taxi. Es decir, tienes el acceso a un buen lugar, sin embargo, todavía falta mucho por recorrer internamente al momento que la marca Perú genera el espacio, la MIPYME intenta exportar y se encuentra con diferentes problemas en cuanto a cómo ser más competitivo para que realmente las empresas en el extranjero puedan comprar mi producto. Factores de competitividad que ya hemos mencionado, como por ejemplo la infraestructura logística para la comercialización, el nivel de trámite, burocracia en las instituciones aduaneras, la confianza en la cadena de suministro para que fluya mejor y con menos costos, es muy importante. Entonces esos factores no los puede administrar o aplacar la marca Perú. Lo poco que puede haber contribuido en función de reputación: una vitrina mejor y asociar a los productos con un origen natural y original, yo creo que lamentablemente sobrepasado todavía por restricciones locales, en lo cual nos falta muchísimo avanzar. La competitividad está fuertemente erosionada, por la falta de infraestructura, nosotros tenemos casi un déficit de 60 mil millones de soles solo en infraestructura vial, es descomunal lo que nos falta. Entonces es por eso que nos cuesta 5 o 6 veces más que otros países sacar los productos a puerto y bueno ni se diga la infraestructura portuaria, ferroviaria, estamos todavía con mucha oportunidad por desarrollar. Y eso si le pega la competitividad, no tanto a mi entender lo que pueda hacer Marca Perú.

17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

M: Sí, lo estábamos conversando. Les ha dado este primer impulso, les ha ayudado a participar, a tomar la decisión al momento que la MIPYME reduce su nivel de incertidumbre y está bien, porque es el rol del estado, ayudar a las MIPYMEs a reducir su incertidumbre, a acercar el proceso y de alguna manera asesorarlo, capacitarlo con diferentes espacios para que pueda incursionar. Definitivamente ha impactado de manera positiva.

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?

M: Yo pensaría que en una parte. Hay una parte que es la de minería de datos, búsqueda de alianzas, evaluación de clientes, mercados, segmentación, yo creo que esa parte de barco en punto destino hacia adelante, última milla, creo que ha contribuido bastante. Nuevamente, volviendo a la conversación anterior, de travesía del barco hacia atrás, pues no ha impactado mucho, tal vez no es su rol principal, para eso hay otros procesos, pero yo pensaría que en esa parte sí ha fortalecido el conocimiento que la MIPYME tiene sobre el mercado internacional, le ha ayudado a conseguir socios, lo ha conectado y ha brindado seguramente talleres y capacitaciones que son muy importantes. Faltaría tal vez la integración que siempre le pedimos a las diversas unidades o instituciones del gobierno para que hagan un trabajo sobre el proceso conjunto y no sobre solamente las partes.

19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: No, yo creería que no, o muy poco. Lo que pasa es que el desempeño depende de otras variables. Otra vez “te consigo el cliente, pero ya ve tú cómo haces.” Entonces si es que el estado no gana esta integración del proceso de exportación como tal, lo que está haciendo es mostrarte una zanahoria que solamente algunos pueden alcanzar y no todos, entonces yo diría que en el desempeño no tanto. Mas bien lo que sí impactaría en el desempeño de las exportaciones es una política pública adecuada, los tratados de libre comercio también han ayudado mucho pero podrían seguir incrementándose. Tal vez el apoyo en cuanto al desempeño vendría por niveles de innovación y tecnología,

hace un rato estábamos hablando de la penetración de la tecnología. Redes de telecomunicaciones a nivel nacional, por ejemplo, fortalecerlas. Invertir en ciencia y tecnología, en innovación, agilizar los procesos, quitarse de encima un poco la burocracia, digitalizar los procesos que también le falta mucho, el estado ha avanzado con eso, pero le falta todavía mucho. Este tipo de variables (no se entiende) el desempeño del proceso exportador. Creo que más de lo que pueda hacer Marca Perú.

P: Cuando usted menciona acerca de la integración de los procesos, no sé si podría ampliar un poco más de ello.

M: Claro, cuando el estado trata de promover exportaciones no es suficiente solo buscar mercados objetivo, conectar comprador con vendedor y de repente capacitar en INCOTERMS, sino sería interesante irse al principio de la cadena de suministro donde está el proceso extractivo y concientizar a partir de ahí, decir que en la medida de que tú puedas ganar una mayor eficiencia y mejorar tu productividad en los campos de cultivos de algodón, en la pesca de la anchoveta, etc. en esos procesos de extracción vas a poder sacar tu producto a un mejor precio si es que haces, digamos, un mapeo de rutas de acuerdo a las temporadas, por ejemplo, y un poco a las condiciones climáticas en cuanto a cuándo es mejor almacenar el producto y cuándo es mejor sacarlo, y por qué rutas lo puedes hacer para que sea menos costoso, nuevamente, otra vez va a mejorar el desempeño en general desde todo el proceso de exportación desde el inicio para poder llegar de una manera más competitiva e incluso cuidando más la inocuidad del producto, si es que uno se refiere a las condiciones de almacenamiento, de transporte, cuidando mejor la calidad y la inocuidad del producto, lo que incide al final en la aceptación de la exportación y una relación de largo-mediano plazo ya con los clientes identificados, A eso yo me refiero con una integración, el proceso de exportación a veces es solamente lo toman como la búsqueda del cliente y venderle. Pero no, hay mucho atrás para que esto realmente pueda ser sostenible en el tiempo.

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Anexo 5: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Luis Torres

Fecha: 21 de Mayo del 2021

Hora: 05:00-06:00 PM

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	Luis Torres Paz
Grado académico	Ingeniero industrial titulado con un MBA
Institución laboral	Corporación USIL
Años de experiencia en el sector	18 años en negocios internacionales

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

L: Definitivamente sí, pues la marca Perú, diseñada en el 2010, ha permitido que se posicione los atributos y ventajas comparativas de nuestro país a nivel internacional, lo cual era el propósito... [se entrecorta] ... y las inversiones extranjeras al Perú. En el caso de las MIPYMEs, 9 de cada 10 empresas exportadoras son pequeñas y medianas y tenemos alrededor más de mil empresas pequeñas y medianas que son licenciatarias de la marca Perú que les permite aprovechar ese posicionamiento positivo en el mercado internacional.

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?

L: Definitivamente, una empresa exportadora es un embajador del Perú y la marca Perú tuvo éxito por los atributos que tiene nuestro país, biodiverso, una ubicación geográfica extraordinaria en el pacífico sudamericano, es uno de los 6 países con culturas milenarias en el planeta, es fuente de uno de los mares más ricos del mundo, tenemos 8 de los 10 microclimas existentes y por lo tanto, todas estas ventajas comparativas han permitido que no solamente los sectores minero y pesquero sino principalmente la agroexportación, el sector de la manufactura con las confecciones, la metalmecánica, los envases y embalajes hayan podido aprovechar el posicionamiento de Perú, entregando productos al mercado internacional que cumplen con los estándares exigidos. Entonces una PYME que exporta al mundo es porque está cumpliendo los estándares exigidos y eso se va reconociendo progresivamente en nuevos sectores que se suman a la minería, agricultura, pesquería y turismo.

P: Sí, justamente lo que usted menciona, en aras de aprovechar la biodiversidad del Perú es que se han desarrollado marcas sectoriales como es Superfoods Perú que brindan una ventaja comparativa frente a otros.

L: La marca Superfoods es en parte la arquitectura de la marca Perú y su objetivo es posicionar a los alimentos del agro, la pesca y procesados en la categoría de los super alimentos al tener cada uno de nuestros productos de

exportación un aporte nutricional concreto para la salud y bienestar de los consumidores en el mundo.

3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

L: Las MIPYMEs vienen creciendo tanto en ventas como en números pero hay un reto, el reto es que cada año ingresan alrededor de 3,000 PYMEs a la exportación de forma intermitente, en el segundo año quedan 1,500 y al tercer año quedan solo 500 de estas empresas. Entonces hay una mortandad significativa y eso se sustenta en que hay problemas en el modelo de negocios de las PYMEs que entran al mercado de la exportación. En el modelo de negocios puede ser una mala identificación de la oportunidad, una mala estructura del modelo de negocios, también el no contar con personal especializado en negocios internacionales o un planeamiento estratégico que no se ajusta al mercado donde va o también por deficiencias en cuanto a la estructura de costos y logística. Entonces hay varios elementos que se suman a que las empresas particularmente las PYMEs tengan alta mortandad y por lo tanto hay que trabajar en ello para revertirlo.

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

L: Sí definitivamente, hoy en día tenemos empresas pequeñas y medianas que están en estos diversos campos y se ha creado una reputación positiva al cumplir con los estándares internacionales y sobre todo, al incorporar ventajas como el ser un país milenario, biodiverso comuna gastronomía líder a nivel mundial. Entonces hay toda una suerte de visión 360° en la marca Perú que las MIPYMEs exportadoras están aprovechando.

5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMEs en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?

L: Sí, ha sido una puerta que se ha abierto a las MIPYMEs sin lugar a dudas, y lo que se necesita trabajar es reducir esa mortandad de las MIPYMEs a

través de la mejora en la gestión de negocios internacionales de estas empresas.

6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿En qué sentido?
Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

L: Claro, una marca se ve si es beneficiosa o no por 2 motivos, la recordación que uno tiene en la cabeza (Top of mind) y las ventas puras y duras. Entonces en el global, estamos bien posicionados, la marca Perú es la marca líder en América Latina como marca país. Las MIPYMEs en su conjunto han aumentado sus exportaciones, el reto, nuevamente insisto, es reducir esa mortandad para volverlas competitivas y que no solamente sean más de 7,000 MIPYMEs sino en los próximos 5 años, podamos estar halando de que unas 10,000 MIPYMEs son las que representan la mayor cantidad de empresas exportadoras.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?

L: Definitivamente, la marca Perú contiene dentro de su diseño a las culturas precolombinas y el algodón pima peruano es un algodón de altísima calidad en el mundo pero que forma parte de nuestro acervo cultural y adicionalmente, el Perú está posicionado a nivel internacional como un fabricante de tejidos de punto con el algodón pima de altísima calidad.

8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?

L: Yo diría que el proceso de exportación tiene que ser coherente con una marca país exitosa. Entonces si uno es licenciatario de la marca país es porque cumple con ciertos criterios básicos que se exigen para ser licenciatarios entre ellos la formalidad y ser exportador por lo tanto, estabilizar procesos de producción van a ser valiosos al momento de aprovechar toda la promoción que hace la marca Perú, ahí es donde reside el valor de la marca. La marca, per se, se hace solida porque atrás tiene exportadores, turistas e inversionistas que al momento de tener contacto con Perú van manifestando su satisfacción pero también podemos encontrar aspectos de mejora que son mucho menos

comparados con estos aspectos de satisfacción que a su vez también nos sirven como inteligencia de negocios para poder ver que otros procesos puede generar nuevos productos que vayan aprovechando este gran paraguas que significa la marca Perú y sus marcas hijas como la marca Alpacas del Perú.

P: ¿Tendría algún ejemplo de alguna empresa que haya sido caso de éxito al unirse a la marca Perú?

L: Sí, las grandes agroexportadoras todas, Camposol, Damper, Cierro Prieto son licenciatarias de la marca Perú y Perú en el mercado de frutas frescas es un jugador importante donde tenemos las uvas, los arándanos y las paltas, que entre ellos casi están representando casi los US\$ 3 mil millones de los US\$ 7.8 mil millones en el 2020. Pero atrás de ellos hay un contingente importante de empresas que ven que tener la marca Perú, el origen da un valor competitivo a la oferta exportable y lo utilizan de manera estratégica y eso es un aspecto positivo.

9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?

L: No, no lo afecta, lo enriquece porque las MIPYMEs tienen que configurar un balance, y lo hace, entre lo que es un componente nacional con lo importado. Por ejemplo, nosotros somos ahora exportadores de sal de maras que tiene unos beneficios para la salud y la mayoría de los envases son hechos por empresas transnacionales en el Perú o en determinado momento, son envases importados. Entonces no hay una condición fija ni absoluta, más bien la importación vuelve más competitiva, capitalizar a las empresas en aquellos procesos que las máquinas o los insumos son determinantes para su productividad y competitividad.

10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?

L: Uno, la confianza, dos, la asociatividad y tres, la disciplina. En nuestros sectores tenemos que ser muy formales para aprovechar fuertemente la potencialidad de nuestra oferta exportable.

11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?

L: Por su puesto, claro que sí. Uno, abre mercados para la MIPYMEs, dos hace un proceso de transformación porque el contacto con el mercado

internacional te da retroalimentación para mejorar la oferta y tercero, beneficia a la marca Perú porque estas empresas dan su mejor esfuerzo para satisfacer a sus clientes y eso genera ese posicionamiento de país en los mercados a donde vamos.

12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?

P: Me parece que sí, ya lo mencionó.

L: Sí, así es.

13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

L: Las evidencia si hay pedido o no hay pedidos, ósea si tienen mercado no tienen mercado, uno y dos, si las MIPYMEs son sostenibles. Entonces esa es la manera en la cual concretamente podemos decir si las beneficia o no.

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?

L: Sí porque al ser la marca un paraguas país, al ser la empresa MIPYME licenciataria o en búsqueda de ser licenciataria, definitivamente para poder mantener ese posicionamiento de la marca, hay que tener todos los cuidados del caso en el plano operacional, empresas que no tienen cuidados operacionales en satisfacer con los productos acordados en los tiempos y lugares acordados definitivamente no abonan en tener una marca país exitosa.

15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

L: No solo por la marca Perú, sino también el esfuerzo de las MIPYMEs puro y duro, un estado que acompaña con promoción de exportaciones, un sector empresarial que busca como mejorar la competitividad estructural del sector y como elemento icono esta la marca Perú. Pero yo diría que lo primero es lo más sustantivo, como ganar competitividad en el proceso y posicionarse en los mercados.

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?

L: Definitivamente, al poder posicionar otros atributos de nuestro país, estos pueden ser relacionados directa o indirectamente por la oferta exportable y por lo tanto, eso se convierte en un valor agregado.

17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

L: Definitivamente, hoy en día todo el manejo del branding que hace Promperú es sobre la marca Perú y eso está rigurosamente curado y con eso me refiero cuidado para que se respete todo el manual de marcas muy innovador que tiene la marca Perú.

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?

L: No como aprendizaje per se, sí como elemento distintivo de los mercados internacionales al destacar el origen y también invitando a una mayor profesionalización para que no solamente sea el origen sino también la competitividad de la oferta.

19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

L: Definitivamente sí, ha sido un gran impulsor en todas las plataformas de ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales, el branding de la marca Perú es muy positivo y atractivo en el mercado internacional por lo cual generamos oportunidades para nuestras MIPYMEs.

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Anexo 6: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Jean Pierre Seclen

Fecha: 24 de Mayo del 2021

Hora: 09:00-10:00 AM

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	Jean Pierre Seclen Luna
Grado académico	Doctor en Economía
Institución laboral	PUCP
Años de experiencia en el sector	6 años

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

JP: Es una pregunta muy difícil porque tengo que tener datos objetivos para poder luego afirmar esa pregunta. Implicaría que quizás el reflejo de los beneficios de las MIPYMEs o las PYMEs en general exportadoras peruanas textil que haya digamos comercializado en los últimos años se haya visto beneficiadas por la marca Perú, habría que preguntarles en primer lugar a ellas que perciben. No obstante, si tengo algo que comentar sobre la marca Perú, hace un buen tiempo vienen haciendo un gran esfuerzo para que esta marca Perú sea un referente, al menos a nivel internacional, en lo que respecta el caso de América Latina. Si nos vamos a los rankings que hay de marca país, no lo refleja. Sé que hay un esfuerzo por parte del Estado y de algunas entidades que están implicadas en este tema, pero cuando vamos a ranking esto no se refleja bien. Por ejemplo, en el último ranking que hay lo que nos dice es que en el caso del Perú, lo que ha pasado es que por ejemplo un ranking del 2014 el Perú estaba en el puesto 49 y ya para el 2020 hemos bajado al puesto 65. Entonces esto quiere decir que realmente ha habido un retroceso, estábamos en una mejor posición hace 6-7 años y ahora hemos bajado varias posiciones. Entonces hay que ver realmente a que se deben esas causas, y si este ranking no se equivoca, yo no estaría tan seguro si realmente las MIPYMEs se verían beneficiadas. Como te digo, habría que ver en principio que perciben estas de la marca país. (...) En cualquier caso yo creo que aún sigue siendo bajo el número de MIPYMEs en general y en particular de las textiles que son exportadoras, muy pocas son las que exportan a nivel internacional. Y de las pocas que exportan, quizás la más competitivas tienen de cierta forma, cierto apoyo de algunas agencias públicas. Pero no todas se ven beneficiadas, entonces otra vez caemos en la afirmación de que no puedo asegurar que todas se vean beneficiadas.

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?

JP: Me parece que ya la respondí en la pregunta anterior.

3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

JP: Yo creo que sí, que en cierta forma si tiene que ver. Normalmente cuando hablamos del país, es un reflejo de lo que ya se venía dando de un problema (¿circular?) que tenemos en el cual un país lleno de MIPYMEs o pequeñas empresas, un país que tiene sus empresas con muy limitadas capacidades financieras, redes de trabajo, colaboración, empresas que están fuera de ámbitos de, insisto, de colaboración en términos de por ejemplo co-creación o en todo caso clústeres. Entonces cada quien va de manera individual va a hacer un esfuerzo por querer llevar un producto al extranjero. Entonces, eso hace de que los costos sean elevadísimos para las empresas que quieran llevar un producto, pero por ejemplo, cuando una empresa italiana llega a un mercado de Perú o de Ecuador, Colombia, Chile, no es que solamente llega una sola empresa, llega una gran empresa y luego está trabajando en colaboración o los que proveen gran parte de sus productos o en todo caso insumos para sus productos son empresas pequeñas. Entonces hay una especie de red que guía a nuevos mercados y por lo tanto, cuando hay un costo que afrontar, este se ve disminuido o lo asume la red por la colaboración que tiene el proveedor con todos sus suministradores. Entonces en este caso, en el caso peruano, la mayor cantidad de empresas suele tener un esfuerzo más bien individual, no tanto colaborativo. Por lo tanto los costos que se asumen son altísimos. En concreto con tu pregunta, tienen bastante difícil esa labor de exportación, y si tu pregunta es sobre el contexto de la pandemia, esto se pronuncia más, se complica más aún. En cifras concretas, por ejemplo, he estado revisando como en los últimos como ha ido la exportación textil en el Perú, vemos que, por decirlo de una forma, ha participado en la formación del PBI o de la exportación en general muy baja, una baja colaboración. Pero llama la atención de que para este año 2021 parece que va a haber una recuperación de los textiles en el país. Si comparamos con años pasados, pues si hay un efecto positivo pero aun sin ser marginal en términos de exportación.

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

JP: En términos generales, no podría asegurar eso; sin embargo, habría que ir caso a caso. Estoy seguro de que quizá algunas MIPYMEs han podido verse afectadas por ello. Cuando uno llega a un nuevo mercado internacional pues la confianza es importante. Cuando vienen productos provenientes de en este caso del Perú, obviamente no se puede generalizar esto, pero habrá algunos mercados que quizás sus aspectos técnicos serán muy fuertes o quizás muy contundentes que quizás sean barreras para productos peruanos en términos de calidad, tecnología, en general pero básicamente de calidad. Entonces, cuando llegan productos de Perú, cuando es textil, hay ciertos tipos de productos que ya tienen de por sí prestigio, por la calidad del algodón, diseños propios y tal pero yo dudo que eso se pueda generalizar, eso habrá que ir caso a caso. Yo conozco algunas empresas de textil que no tienen ningún problema, van a mercados europeos, de Norteamérica, de Japón, pero más que por la marca Perú, ellos van por su propia marca, la marca de la empresa. Ellos ya tienen años en el mercado trabajando y exportando, pero no te puedo asegurar que la marca Perú tiene un efecto sobre esto.

5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMEs en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?

JP: Yo creo que en cierta medida puede que sí, puesto que cuando en cualquier país hay detrás un medio institucional que de una forma u otra garantice o avale tratados, comercios, tiene un efecto positivo en términos generales. Por ejemplo, cada vez que Perú hace un TLC con cualquier país, está garantizando a sus pares que sus empresas están en condiciones de poder brindar un producto de calidad. Ahora, claro está que ese apoyo de tipo institucional, en primer momento están bien. Pero al final quienes dan la cara en última instancia o los que se enfrentan realmente con la realidad son las propias empresas. Muchas podrán tener las capacidades técnicas, productivas e inclusive de tipo relacional para llegar a mercados foráneos, pero por supuesto que es más fácil cuando detrás hay un apoyo marcado de tipo institucional.

6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿En qué sentido?
Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

JP: Ahí sí tengo ciertas dudas en sentido de que no creo que de manera directa, porque cuando hablamos de estados financieros los únicos responsables son los gestores, los empresarios, los que administran la empresa. Pero de manera indirecta puede ser algo que sea netamente coyuntural, ejemplo de ello es lo más reciente que hemos visto por la pandemia. Cuando hay un decreto supremo que te obliga a abrir tu comercio o alguna operación comercial estamos atados de pies y manos. Pero, insisto, de manera directa para efectos de estados financieros es el gestor en primera instancia y aun así, fíjense que cuando, empresas textiles, ante la pandemia han visto como reacción cuando no tenían esa capacidad de participar o salir al mercado local por lo menos a hacer sus operaciones, tenían que usar el mercado digital. Es toma de decisiones, el gestor decidirá darle más fuerza o más esfuerzo al mercado digital, si cuenta con las capacidades. Al final, un estado financiero sea de una forma u otra, en mi opinión, siempre va a depender de la toma de decisiones del gestor.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?

JP: Grosso modo, puede que sí. De manera indirecta, puede que sí, dado que cada vez más hay mayor respaldo de tipo institucional a las empresas, pero aún no es suficiente. No llega a todas las empresas ese esfuerzo que se hace. Si hubiera que cuantificar en que grado ese impacto es relevante o importante, del 1 al 5 yo creo que un 3 más o menos, está todavía en un grado medio. No creo que esté del todo bien extendido. Esto es por la propia dinámica que tiene justamente el proceso de exportación o internacionalización y logran cantidad de empresas que desean hacer esos procesos. Aun así son pocas las empresas las que hace, al día de hoy, actividades de exportación, son muy bajas. A nivel global, en el Perú, de las casi 1 900 000 empresas que hay en el país (en general) solo exportan el 0.5% y las que exportan, la gran mayoría son las que exportan productos primarios, recursos naturales, productos elaborados o con

valor añadido, muy pocas. El tema de exportación en particular el sector textil, sigue la tendencia a lo que es la economía peruana que es aún escasa. Muchas ya tienen trayectoria, años y décadas exportando, pero son casi las mismas. Cuando se habla de exportación es como decir grupos concentrados, no todas tienen las mismas oportunidades de llegar a mercados extranjeros, eso también hay que decir.

P: Sí, y a modo de complementar, creo que también va de la mano en el tema de la mortalidad de las empresas que exportan. Por ejemplo, podríamos estar hablando de mil empresas que empiezan hoy a exportar y tendría que evaluarse si es que estas continúan en este proceso o ya dejaron, sobre todo porque el tema de la pandemia ha afectado bastante esos sectores.

8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?

JP: Sí, eso sí lo veo más claro, porque creo que el proceso de exportación es decisión o como una consecuencia de decisión que toma un gestor o un gerente. Yo creo que si tiene que ver de manera directa con el posicionamiento de la marca de la MIPYME.

P: Quizás, ¿Usted conoce algún caso de éxito de una empresa que al iniciar el proceso de exportación haya tenido que redefinir su estrategia de marca? Empresa peruana.

JP: Bueno, hace años, me acuerdo de que la empresa Topitop, tuvo que redefinir su marca sobre todo para poder llegar a mercados de la región de Sudamérica. Pero en el mercado local, ellos básicamente lo que hacían era importar, o sea ellos compraban productos. Pero luego fueron elaborando sus propios productos y diseños para el mercado peruano y luego también para ir hacia el mercado extranjero. Pero lo que pasa es que esta empresa empezó siendo una importadora, básicamente importaban productos y desarrollaban muy poco en el país. Entonces la imagen que tenía el mercado o el consumidor era que eran importadores y ese era su core business. Pero cada vez más ellos han pasado o han querido pasar de esa mirada importadora a querer producir ellos mismos, lo han hecho y luego pues exportaron. Eso es muy difícil, cambiar esa percepción, son años que uno viene haciendo una actividad pero yo creo que cada vez más se han ido posicionando. Al menos en el mercado

local cada vez han cambiado su percepción hacia lo que es un importador a un productor. Ahora, de llegar a mercados internacionales, aún todavía creo que tiene mucho por hacer pero cada vez más se está viendo que están llegando a Ecuador, India...poco a poco avanzando. Pero aún le queda mucho por romper esa barrera que se marcaron al inicio que era básicamente importar productos textiles.

9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?

JP: En parte sí, porque como le mencionaba a tu compañera, cuando una empresa llega sola un mercado extranjero tiene que asumir varios costos, en cambio es en participación con otras que quizá también son peruanas o extranjeras, quizás esos costos son absorbidos por todas y por tanto se podría afrontar esos. A tu pregunta en concreto creo que sí tiene que ver y lamentablemente es una barrera por superar este tema de que aún una empresa tiene que asumir varios costos en sus procesos de exportación. Y hay que decirlo, gran parte de estos casos provienen, en muchos casos, por los malos diseños del proceso de exportación o mal diseño del proceso de internacionalización que va más allá de la mera exportación. Entonces, muchas veces la exportación es algo reactivo, porque ves quizás una oportunidad de mercado, por ejemplo, una pequeña empresa que está en Gamarra pues ve quizás que tiene una oportunidad de exportar sus productos de la línea baby en Bolivia y pues lo ofrece, pero ha sido algo muy reactivo. Porque quizá si no se para a analizar, si hubo una planificación estratégica, si hubo realmente una colaboración de otros pares para llegar a ese mercado, o lo que hablamos hace un momento, temas de costo y tal, quizás sería algo diferente. Muchas veces somos reactivos y a corto plazo está bien pero a largo plazo no porque no te permite luego la sostenibilidad. Entonces a tu pregunta en concreto, yo creo que sí, muchas veces sucede esto por el tema, una vez más, de la toma de decisiones del propio gestor peruano. Ver que la exportación con un fin o un medio, pero realmente yo creo que la exportación es parte de un proceso de internacionalización. Y yo quiero comentar lo siguiente, esta marca país y con este tema de la exportación es curioso porque cuando uno asocia el tema de por qué las empresas en general o en este caso textiles, tienen altos problemas para competir en mercado foráneos. Más allá

del tema del diseño del proceso, quizá calidad un poco limitada o convencional, es que hoy en día cuando se habla de internacionalización, no es únicamente hacia afuera sino las propias empresas que están en gamarras, muchas de ellas no exportan, muy pocas casi todas están en el mercado local pero aun así tienen problemas para competir en el mercado local, ya ni te digo para ir afuera. Pero porque muchas veces, esta competencia internacional llega al país. Muchas empresas chinas, por ejemplo, importan un producto textil y nutren al mercado peruano con su producto, entonces, quiero decir que el proceso de internacionalización también es hacia adentro. Eso es en simultáneo, las empresas peruanas sin salir se ven enfrentadas en una competencia internacional por las empresas chicas u otras llegan al país. Entonces el estar inmersos en proceso de competencia internacional, no es únicamente aquellas que salen hacia afuera, batallan todas por igual.

10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?

JP: Totalmente. La confianza es el fundamento de los negocios. Hay factores culturales que permiten que esos grados de confianza se perciban con demostrar ciertas acciones básicas es suficiente. En algunos contextos o algunos países no lo es tanto, entonces se requiere medios contractuales para que eso se dé. Por ejemplo, cuando uno hace negocios o comercializa con empresas italianas, yo he visto varios casos en los cuales (bueno yo estuve hace poco en Italia). Los negocios se hacen (no se entiende) de la confianza, es decir, los empresarios que se juntan no en reuniones formales, no con abogados sino relaciones continuas, claras, permanentes, no es solo buscar una oportunidad, son relaciones que se van formando año a año, día a día y llegan a un punto en el cual ya no hace falta que tengas que firmar un contrato con un abogado o un notario, ya la palabra basta. Eso se da cuando ya se ha ido forjando la confianza. En términos económicos, esto quiere decir que cuando esos grados de oportunismos o riesgo de oportunismo se minimizan, la confianza aflora y por lo tanto permite que los negocios sean más transparentes y por tanto, basándonos en las teorías de stakeholders o de costos de transacción, nos dice que a final eso se reduce, son mínimos. En el caso del Perú, en el tema de confianza, históricamente, no puedo generalizar, ha habido muchos casos de oportunismo. De una forma u otra eso ha (no se

entiende) la confianza del resto de las empresas peruanas, que quieren salir hacia afuera, tener esa experiencia internacional pero un país que ha experimentado una mala situación de alguna empresa que haya sido oportunista que haya sido peruano miran con otros ojos al resto de las empresas. Lamentablemente tiende eso a generalizarse, eso no tiene que ser así pero se dan esos casos. Un ejemplo, no tan reciente, cuando el sector agrícola, en el año 2015 se intentó vender a estados unidos la quinua de alta calidad supuestamente, al final no lo era y afectó al mercado de la quinua de productores de quinua del Perú porque esos lotes que se quisieron vender al mercado de estados unidos que no cumplían con los estándares de calidad que se requerían, usaban algunos agentes químicos que estaban prohibidos para la producción, a partir de ahí la marca Perú de quinua se vino abajo, lotes de producción de ese producto se vieron afectados y no llegaron al mercado norteamericano. Entonces esto mismo se puede trasladar al caso textil, puede suceder también. Entonces ya te miran con otros ojos, el tema de que a ver si esto realmente vienen de manera formal, con transparencia en sus productos o si solo se quieren aprovechar. Es por eso que lamentablemente muchos productos o esas barreras son muy altas y limitan oportunidades en términos de querer ofrecer un producto de calidad en otros mercados. Entonces, ¿Cómo hacer para disminuir el problema de confianza? Pues muchas veces está en las relaciones o el capital social. Entonces si tú como empresario, conozco algunos casos, quieres llegar a mercados europeos y norteamericanos y tiene un producto de calidad, ahí si por ejemplo Promperú o la Cámara de Comercio está detrás y avala esas operaciones pues esos riesgos de confianza se minimizan, no es que desaparezcan pero se minimizan porque hay un apoyo institucional. Se supone que ellos están respaldados por alguna agencia que corresponda. Entonces justamente el papel que tienen estos interlocutores o agentes que están respaldando estas operaciones es importante, cuando lamentablemente marca país, en términos de desconfianza, está presente. Entonces una de las formas es a partir del capital que puede reducir el tema de confianza. Justamente eso es lo que hacen los italianos, cuando llegan a nuevos mercados, por ejemplo, en América Latina, no es que llega solamente la empresa y se acabó, va la asociación de exportadores de textil, por ejemplo y con todo su grupo de empresas que proveen diseños, materiales y tal llegan

a un mercado. Entonces hay un conjunto de empresas que está llegando a ese país, no es que sea solo una, de una grande hasta una pequeña. Eso te da de una manera confianza, aquel mercado local que son profesionales del negocio. Cuando va una empresa sola siempre surge la incertidumbre.

P: En línea de lo que usted mencionaba, también consideraría que la confianza proviene de ciertas instituciones que apoyan el proceso de internacionalización de las MIPYMEs como la CCL, Promperú, entre otras.

JP: Sí, estos agentes ayudan a segmentar la confianza. Es un respaldo institucional que puede ayudar a que esa supuesta desconfianza que puede haber de manera natural o construido en el tiempo por algunos casos negativos que se han dado, estos agentes intermediarios pueden ayudar a que este problema de desconfianza disminuya y de cierta forma avalan nuestros productores, exportadores al menos los que están yendo bajo el respaldo de la Cámara de Comercio o Promperú son aquellos que han sido precalificados o han sido avalados por ello, entonces eso da un margen de confianza que quizá ayude mucho y tiene un impacto. Sería interesante que haya un estudio que compare aquellas empresas que únicamente han ido por si solas a un mercado extranjero versus aquellas que han llegado bajo el paraguas de Promperú, Cámara de Comercio o cualquier otra institución que los agrupe y los haya apoyado en este proceso de exportación o en todo caso de internacionalización. Ahí sí, con datos objetivos, te podría decir que este grupo de empresas, aquellas que son respaldadas tienen mayor probabilidad de éxito de tener confianza que aquellos que no la tienen. Te digo eso en el caso peruano, pero estudios de eso a nivel internacional, sí hay, que demuestran que empresas que han estado inmersos en procesos de internacionalización, bajo el apoyo o el paraguas de cámara de comercio o cualquier entidad pública o privada que ayude a este proceso, han tenido mejores resultados que aquellas que no. Pero en el caso peruano como tal, a tu pregunta, pues habría que hacer esos tipos de estudio para comparar.

P: Justamente, para comentarle que en el desarrollo de este trabajo de investigación a la hora de buscar antecedentes quizás nacionales, no ha habido mucho acerca de cuál ha sido la influencia o el impacto que ha tenido la marca país luego de estos esfuerzos por posicionarse en el extranjero o cuál ha sido la influencia sobre estas empresas.

JP: Claro, eso se podría “generalizar” casi todos los esfuerzos que hace el estado peruano u otras instituciones tienen iniciativas y lo hacen pues apoyan pero al final ¿alguien lo ha medido o estudiado? ¿Realmente se conoce el impacto? Entonces yo comparto tu opinión, de que hay que monitorizar, evaluar, y al final ver cuáles son esos impactos y claro pues, estudios son requeridos. Me imagino que, en general, en muchos aspectos de gestión o de administración en el Perú, los estudios aún son muy escasos y se requiere ir poco a poco ir conociendo diversos fenómenos de estudio como lo es exportación, internacionalización, innovación, y demás.

11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?

JP: Yo creo que en líneas globales, sí, porque hay casos que han sido negativos. Entonces comparando, yo creo que el efecto total es positivo. Hay más casos positivos que negativos. A medida que cada empresa peruana hace un esfuerzo por internacionalizarse, por exportar, por ejemplo, si al final lo hace todo bien eso va a redundar? en la imagen del país, en la marca país.

P: Si su respuesta es que sí ha tenido un efecto positivo en la imagen del Perú, ¿En qué sentidos podría indicarme?

JP: En el sentido de que al final una operación que acaba bien, en un proceso de exportación o cualquier actividad de internacionalización, son garantías, porque hace que se disminuya esa confianza, ese efecto de riesgo que tiene la imagen del país hacia el extranjero. Si la Cámara de Comercio de Canadá o Vancouver ha permitido que empresas textiles peruanas hayan exportado los últimos cinco años a dicha región de Canadá y todo ha salido exitoso, pues quiere decir que las empresas locales canadienses ya tendrán confianza en empresas peruanas cada vez que quieran hacer una actividad con ellas. De manera intangible, creo yo que se ven los efectos. Entonces los efectos positivos se ven. Básicamente, los Negocios Internacionales se basan en la confianza y esas actividades, por muy pocas que sean, si son exitosas van añadiendo ese grado de confianza que se requiere para que la imagen del país sea revalorizada. Pero como comenté a tu compañera al inicio, en el ranking mundial de marca País, lamentablemente el Perú ha ido cayendo y ahora no sé cómo acabaremos con lo de la pandemia. Pero al menos sigue esa tendencia, lamentablemente. Ahí entran otros aspectos para su valoración,

pero centrándonos en este estudio, siendo concretos con tu pregunta, yo creo que sí, así sea marginal, tiene un efecto positivo para la marca Perú.

12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?

JP: Bueno, en términos generales, habría que evaluar si realmente todas las que han exportado han tenido esa percepción, pero la mía es que ha sido muy marginal. No podría asegurar que todas se han visto beneficiadas de esta marca Perú para su exportación. Mas bien, me atrevería a decir que si hay efectos pero aún son marginales o mínimos. Hay una cosa que destacar es que de manera histórica, el Perú ha tenido unos cuantos casos emblemáticos que sí han permitido ser referentes internacionalmente en cuanto al tipo y la calidad del algodón. Pero lo que hace falta no solamente es la calidad de la materia prima sino también los diseños. En mi opinión, ahí es donde todavía estamos fallando. Por ejemplo, el grupo Inditex de España, no producen algodón, casi todo lo compran de India, Perú, entre otros, pero ¿qué es lo que les da ese valor añadido a sus productos (a través de Zara y otras marcas)? Su diseño y su capacidad de entregar sus productos en poco tiempo, a través del Just In Time en mercados asiáticos, europeos y americanos. Ellos venden diseños, más que la materia prima como tal. En el caso peruano, teniendo una materia prima excelente, no se ha estado aprovechando al máximo ese producto textil. Hoy en día el valor está por el diseño, no tanto por el material.

13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

JP: Muy breve, yo creo que el proceso de exportación que permite colaboraciones entre pares, es decir, entre empresas que compiten y en toda la cadena de valor (en conjunto, el proveedor, el distribuidor, el comprador), cuando se hacen en bloques de la cadena de provisión o la cadena de valor, eso va a reflejar mayores resultados o impactos, económicos sobre todo. Pero cuando estos esfuerzos se hacen de manera aislada, a pesar de que seas una gran empresa y tengas todas las capacidades así como el grupo Inditex, pero en el caso peruano muy pocas empresas pueden ser como el grupo Inditex, la gran mayoría son MIPYMEs o PYMEs a lo mucho. Entonces la única forma que queda es colaborar para competir, exportar y llegar a mercados extranjeros. Yo creo que en la medida que esto no se dé, siempre vamos a

estar con estos limitantes. Y eso pasa por la cultura empresarial que tenemos en el país, ese individualismo limita esas acciones en temas de colaboración y por supuesto de innovación en términos no tanto de materia prima, sino de diseño, como les decía. Entonces yo creo que por ahí gran parte de esta situación se puede solventar con la colaboración.

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?

JP: Sí, totalmente. La experiencia es un factor muy importante para los negocios y más aún para los procesos de exportación o en todo caso la internacionalización. De la mano de la experiencia está saber a qué mercado ir, cómo llegar al mercado, cuáles son esas barreras técnicas y arancelarias, barreras de tipo tributario que me pueden bloquear el producto, cómo hacer esa repatriación de beneficios, en fin, todos los aspectos que tienen que ver con internacionalización, van de la mano de la experiencia.

15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

JP: Como yo no he podido comparar aquellas empresas que han tenido experiencia con la marca Perú con las que no la tienen, entonces no me atrevo a asegurar eso. Pero yo podría intuir, en todo caso, que la marca país, aquellas empresas que han pasado por esa experiencia de apoyo de marca país en cualquier actividad que hace la entidad pública o privada, yo creo que sí les podría enviar cierta experiencia en pro de sus procesos de exportación o en todo caso internacionalización.

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?

JP: En primer lugar, las ventajas competitivas son aquellas que te permiten o permiten a una empresa diferenciarse de sus competidores y poder capturar la mayor cantidad de beneficios posibles del mercado. Esta es una definición

muy genérica, básica. Ahora, una empresa puede desarrollar ventajas competitivas en cualquier forma o estrategia. Una de ellas puede ser la exportación o en todo caso la internacionalización, otra puede ser parte de clústeres o de hacer innovaciones. Ahora, a tu pregunta, si la marca país o la marca Perú pueden incrementar sus ventajas competitivas, quizá puede ser en sus aspectos más intangibles, en lo que es el tema de la reputación. Pero del producto como tal, no lo creo. Si es una empresa textil que vende cualquier tipo de producto textil, un bien tangible, ese bien como tal no creo que se vea afectado. Lo que se podría afectar son más aspectos reputacionales, aspectos intangibles.

17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

JP: Creo que la marca Perú ha contribuido quizás de manera muy básica, muy fundamental. No tengo información que me conste que haya un efecto realmente importante al respecto. Desde mi punto de vista un poco más lejano al empresario exportador, creo que sí puede influir pero no sé hasta qué grado ha sido esa influencia.

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?

JP: Sí. A partir de programas específicos puede que sí haya aportado, por ejemplo, programas como Sierra Exportadora. Puede que sí a partir de ellos, como dan ciertos elementos de capacitación, formación o en todo caso ayudan en procesos de exportación, yo creo que puede que sí influya de manera positiva.

19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

JP: Sí tengo todos los estados financieros a la mano de las empresas exportadoras te podría decir de manera categórica que sí, pero como no los tengo, no me atrevería a decirte que sí. Pero yo creo que de una forma u otra

vamos a darle el voto de confianza. Ojo, es una percepción sin fundamento, porque no tengo los datos objetivos.

P: Bajo su percepción, ¿De qué manera hubiese influenciado en las exportaciones?

JP: Cuando una empresa, insisto una vez más, va a hacer una exportación al mercado extranjero, ¿De qué manera puede ser beneficiada por el Perú? Pues cuando hay detrás esa reputación, de que estas empresas vienen por el programa X o vienen bajo el paraguas de Promperú o cualquier programa público o privado, en cierta medida tienen una garantía. Esta garantía va a permitir consolidar o cerrar tratos en mercados internacionales. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Lima muchas veces hace ese tipo de apoyo a las empresas que exportan. ¿Cuál es el servicio que brindan? En este caso en aspectos legales para firmar contratos en mercados extranjeros porque claro muchas veces un exportador no conoce sobre leyes. Entonces muchas veces la CCL brinda información o asesoría legal para aspectos de cierre de contratos en esos mercados. Esto mismo supone una barrera de entrada cuando uno no conoce el idioma, las leyes del mercado de destino, pues limita que se lleve a cabo la exportación como tal. Entonces cuando van amparadas por la CCL u otra entidad tipo asociativa, puede permitir que esto suceda. Entonces pueden verse beneficiados. Lo que les decía hace un momento, cuando hay un agente (no tanto como intermediario) que respalde, por supuesto que hay efectos positivos.

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Anexo 7: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Rafael Tapia

Fecha: 25 de Mayo del 2021

Hora: 10:00-11:00 AM

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	Rafael Tapia Medina
Grado académico	Licenciado en Ciencias de la Comunicación Magister en Marketing - ESAN Máster en Marketing Intelligence - Escuela de Negocios ESIC, España
Institución laboral	Jefe de Estrategias de Imagen y Marca País - PROMPERÚ
Años de experiencia en el sector	11 años

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

R: Creo que la marca Perú ha beneficiado no solamente a las MIPYMEs, sino también a las empresas en general, porque la marca país desde sus fundamentos es una herramienta de marketing y promoción del país, lo que hace es destacar a nivel internacional la propuesta de valor del Perú, enfatizar sus aspectos positivos desde el enfoque de turismo, exportaciones, atracción de inversiones y ayudar a consolidar e incrementar el posicionamiento del Perú a nivel internacional respecto a sus competidores. Tiene un impacto directo en la reputación del país a todo nivel y en la imagen del país. Esto, que es transversal, termina decantando en aspectos como los que ustedes acaban de señalar, en ayudar a las pequeñas, medianas y grandes empresas también a salir al mercado con un conocimiento previo del país y con fundamentos que ayudan a incrementar la confianza del empresariado a nivel internacional.

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?

R: Sí, la pregunta ya ha sido contestada en la anterior.

P: ¿Conoce algún caso de éxito de alguna MIPYME que se haya visto beneficiada por la imagen del Perú en el extranjero?

R: Conozco varios casos de éxitos en general, pero no se le puede atribuir solamente a la imagen del país como beneficio de las empresas, hay muchos otros factores que ayudan a ese beneficio del que ustedes están hablando. Esos beneficios están muy relacionados con cómo la empresa o las MIPYMEs se enfrentan al mercado internacional, si están preparadas, si sus servicios son competitivos, si la estructura en la forma en que funcionan les permite justamente poder competir de igual a igual en el mercado internacional.

3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

R: Sí, no solamente han influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero, ha influenciado en todas las empresas pequeñas, medianas y grandes que operan a nivel internacional, porque como te había dicho, la reputación del país es sumamente importante. No olvidemos que la marca país, las dimensiones de la marca país, no solamente se restringen a los aspectos de turismo, las exportaciones y la atracción de inversiones, sino que sus dimensiones van muchísimo más allá de esto. Una marca país y las dimensiones asociadas a eso tienen que ver con la salud, el sistema de salud, el sistema educativo, la estabilidad política, social, jurídica, los derechos de las minorías, el respeto al medio ambiente, en fin, una serie de políticas de estado que terminan impactando directamente en la naturaleza y cómo son percibidas las MYPEs, las PYMEs, las grandes empresas y las medianas también, a nivel internacional. Entonces, en la medida que la reputación del país se vea afectada por causas exógenas, por ejemplo el mal manejo de la pandemia, la crisis social y política, esto va a tener un impacto directo en cómo es percibido el empresariado a nivel internacional. De todas maneras el impacto es absolutamente directo.

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

R: Sin duda, la relación es absolutamente directa. Hay un aspecto positivo de todo esto. Nosotros, una de las formas de medir el posicionamiento de la marca país es a través de un estudio que nosotros le llamamos el Council Reprtrak que lo que haces es medir la reputación de los países en los países del G8, de los países más industrializados. Y la reputación del Perú, a pesar de estos avatares y esos problemas, se sigue manteniendo sólida; es decir, la marca país sigue siendo una marca país sólida y se espera que el impacto en la reputación no sea tan fuerte y contundente, y eso finalmente también impacta en la reputación de las MYPEs, PYMEs y las empresas del Perú a nivel internacional. Entonces, en la medida que esta reputación del país esté sólida, esté fortificada y se hagan acciones desde los entes competentes en el

Estado, esto va a seguir impactando directamente en beneficio de las PYMEs y las MIPYMEs.

5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMEs en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?

R: Sí, es reputación y conocimiento, lo que llamamos en marketing “awareness”. Cuando se crea la marca en el 2011, dos años previos a ese año, se hicieron una serie de estudios para medir y para saber cómo estábamos nosotros a nivel de percepción a nivel internacional y nos dimos con la sorpresa de que había muchísimos países que no conocían al Perú. Entonces cuando no conoces o no tienes referencia de un país, el empresariado, los inversionistas o los empresarios no tienen alguna referencia previa de un país, es mucho más complicado para las empresas poder llegar a esos mercados, a esos empresarios. Entonces en la medida que desde el 2011 a la fecha se han realizado desde Promperú y la marca país una serie de acciones y marketing, comunicación y publicidad para aumentar el conocimiento, eso han servido como base para que cuando las empresas salgan a comercializar y hacer su trabajo a nivel internacional, el empresariado, los stakeholders, los inversionistas, los empresarios ya puedan haber tenido un conocimiento previo del país y no tengan que empezar a trabajarlo desde cero. Eso es muy importante y le dan una gran ventaja, además. Es como si nosotros les hubiéramos allanado el camino para que ellos luego pudieran empezar a hacer sus negocios.

6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿En qué sentido? Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

R: Yo creo que sí, tendríamos que hacer una medición más exhaustiva y las mismas empresas o MIPYMEs podrían darte ese dato. Pero desde mi punto de vista, yo creo absolutamente sí. El impacto de una buena reputación en el país finalmente (decanta) en el core business de las empresas en el aumento de las ventas, en el valor de sus productos o de sus servicios. Entonces yo estoy absolutamente seguro de que sí.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?

R: Absolutamente. La marca país y también las marcas sectoriales “Alpaca del Perú” y la marca “Perú textiles” han contribuido sin duda a que el empresariado, los empresarios que están dentro de este scope/ámbito textil, tengan muchísima más confianza en lo que el Perú produce, en sus procesos. Entonces, en ese sentido, yo creo que sí, de todas maneras. Siendo que el ámbito de textil es muy puntual, entonces, se benefician de dos aspectos: la estrategia de marca país en general y de la estrategia de marcas sectoriales, para esas audiencias o esos segmentos de mercado.

P: Claro, porque quizás la marca Perú podría ser el paraguas o es bastante amplio...

R: Claro, y lo que hacen las marcas sectoriales es, desde sus competencias, atributos y pilares, es ser más específicos en la comunicación y promoción. La marca Perú como paraguas da la base pero luego las marcas sectoriales recogen los aspectos que son específicos para cada audiencia y para cada mercado y para cada ámbito de negocio.

8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?

R: Sí, porque hay una organicidad, es decir, ninguno de estos aspectos o componentes caminan solos, todos están interrelacionados y uno depende del otro. Entonces, no se pueden ver como procesos o componentes aislados, son componentes de un gran proceso, de un gran ecosistema en el cual cada parte tiene un rol y una competencia.

9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?

R: Sí, una cosa tiene que ver con la otra. En la medida que ese proceso de exportación sea claro y esté cimentado sobre una base o estrategia de comunicación, marketing del país, el proceso de exportación va a estar íntimamente relacionado con lo que me acabas de mencionar. Como te había dicho, nada funciona aisladamente, más aún en este momento puntual durante pandemia o post pandemia, como le queramos llamar, los procesos de todas las empresas han tenido que ser revisados, los procesos de exportación, sus

canales de distribución, el impacto de las plataformas digitales y el e-commerce es absoluto no solamente por el proceso de exportación sino que tienen que remirar y volver a diseñar la estrategia en función de ese nuevo escenario.

10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?

R: Sí. La confianza para exportar se fundamenta en unas reglas claras o procesos claros. Entonces en la medida que esto esté absolutamente claro de parte de los exportadores y también de los importadores; es decir, de estos dos jugadores, en todo ese ecosistema de exportación, claro que sí.

11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?

R: Sí. La imagen contribuye a allanar el camino a ellos para que puedan llegar más rápido y mejor a los mercados y logren sus objetivos de negocio, pero a la vez en la medida que estas empresas conduzcan correctamente en el escenario de la exportación contribuyan a seguir generando esa buena reputación pero ya no desde la marca país sino desde su propio ámbito. Es decir, si te metes a exportar tiene que cumplir con tus tiempos, tus productos tienen que ser de calidad, tienes que cumplir con todas las reglamentaciones fitosanitarias, en temas de servicios, etc, en la medida que ellos también hagan su trabajo de manera recta y legal, la reputación va a ir de ida y vuelta. La imagen país les allana el camino pero si ellos no contribuyen a que la propuesta de valor que plantea la marca país sea tangible y haga match...porque el tema es este, nosotros hacemos la comunicación, la estrategia de marketing y publicidad, estamos basados en atributos, en pilares y tenemos muy claro que esa es nuestra contribución y que la propuesta de valor es parte de esa estrategia tiene que hacer match con la realidad y quienes tienen la misión de hacer justamente ese match son también los empresarios, porque ellos son el punto de contacto que muchas personas a nivel internacional tienen con el país, y si su comportamiento o la forma como conducen su negocio no hace match con lo que nosotros decimos a nivel de comunicación, vamos a tener un problema de reputación. A nivel internacional, nosotros no queremos que el empresariado peruano, PYMEs o

MIPYMEs o medianas empresas sean conocidos como que no respetan los tiempos, las reglas, las leyes, etc. Entonces es un ida y vuelta.

P: Entonces podríamos decir que puede tener tanto una influencia negativa como una negativa, va a depender del desempeño.

R: Así es.

12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?

R: Sí, por las mismas razones que yo te había mencionado al inicio. El conocimiento y el awareness que nosotros hemos trabajado desde nuestro ámbito les permite a ellos tener muchas más facilidades y pasar a romper las barreras de exportación que son naturales al proceso, puedan sobrellevarlas y romperlas de manera más fácil y menos compleja.

13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

R: Yo creo que hay muchos procesos en general, no solamente los de exportación, que no están en algunos casos muy pensados diseñados en función de las PYMEs o las MIPYMEs. Entonces al haber esa brecha que tiene que solventarse y solucionarse en el corto plazo, yo creo que las MIPYMEs y las PYMEs van a ser mucho más competitivas. Lo que quiero decir es que las reglas de juego de la exportación muchas veces, y me puedo equivocar, están pensadas para el gran empresariado o para el mediano empresariado, pero muchas de esas reglas no necesariamente hacen match o sirven para el negocio de las MIPYMEs o las PYMEs. Entonces yo creo que esos procesos hay que remirarlos y repensarlos para que justamente, las PYMEs y las MIPYMEs puedan hacer match en sus necesidades, porque muchos de esos procesos pueden desanimar. Imagínate que tú y yo queremos emprender y exportar, no tenemos mucho capital, somos pequeños y cuando queremos exportar nos encontramos con un sistema y flujo o un ecosistema sumamente complejo para nosotros, con muchas reglas que nosotros mismos no podemos cumplir porque somos pequeños o recién estamos emprendiendo y eso probablemente le pase a muchas pequeñas empresas. Entonces, creo que los procesos también deberían ser diseñados ad hoc? no solamente para las medianas y las grandes sino también para las PYMEs y las MIPYMEs.

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?

R: No lo sé, yo pienso que sí, pero como te digo, una cosa está relacionada con la otra. Esos riesgos están intrínsecamente relacionados también al ecosistema y a las reglas de juego, entonces en la medida que las reglas de juego tengan cometer menos errores ante tu proceso de exportación finalmente vas a lograr ese objetivo que me estás planteando. Entonces como te digo, una cosa está íntimamente relacionada con la otra.

15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

R: Ha crecido la expectativa, la confianza, las ganas, la credibilidad y vuelvo a hacer énfasis en la confianza. Lo que ha hecho la marca país es darle al empresariado, a los emprendedores, a las PYMEs y a las MIPYMEs esa capacidad o esa noción de que efectivamente nosotros, con trabajo y esfuerzo por supuesto, podemos hacer salir a competir a nivel internacional. Antes la marca país, esto no pasaba. Había un empresariado muy desanimado, no había esa confianza, se tenía mucho miedo al fracaso pero con la creación de la marca país y este impulso que tiene la marca país en los peruanos, peruanidad, progreso, creatividad, capacidad y en la confianza, nuestra autoconfianza (como nosotros mismos nos miramos), creo que eso ha contribuido efectivamente a lo que me acabas de mencionar.

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?

R: Ha brindado una ventaja competitiva que es el conocimiento, no empezar de cero. No es decir “Hola, yo soy Perú” “¿Y tú quién eres? ¿Qué es Perú? ¿Dónde está el Perú? ¿Qué es lo que tiene Perú?” no, entonces, en ese sentido sí. Pero el resto del trabajo tiene que ser hecho por el empresariado y por las MIPYMEs. O sea, la marca país no es el placebo ni la solución para todo, la marca país es una herramienta de promoción y a partir de esa promoción,

todos los demás componentes integradores del sistema tienen que hacer su trabajo. El Estado, Promperú, las empresas y los empresarios tienen que hacer su trabajo. Entonces todo, finalmente, no depende de la marca país. La marca país da el empujón, el kick off, y de ahí los empresarios y las MYPEs tienen que poderle sacar millaje y provecho a todo ese esfuerzo de promoción que se hace de la marca país.

17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

R: Sí, por las mismas razones que di hace un momento. Al haber esta confianza, al pasarse la voz, al tu mirar al vecino o a amigo empresario que la hizo, exportó, le va bien, aumentó el número de empleados, aumentó su capital etc. Entonces ese boca a boca que es importante, porque hay un boca a boca internacional de la marca país y lo que hablas del Perú, también hay un boca a boca respecto a cómo se va desarrollando y si los mismos empresarios y pequeñas empresas logran su objetivo. Entonces, en ese sentido, sí, de todas maneras.

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?

R: Si hablamos de aprendizaje, más que la marca Perú, ha sido Promperú, la dirección de Exportaciones, con una serie de programas y de ayuda al empresariado, a las PYMEs y a las MIPYMEs. Esto es absolutamente técnico, en la medida que se capaciten a nuestros emprendedores, empresarios y se les brinde las herramientas necesarias, yo creo que sí. Pero no tanto de la marca país, sino ya de las competencias de Promperú respecto a la capacitación y ayudar al empresariado a aprender a exportar.

19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

R: No solo de las MIPYMEs sino de las exportaciones en general. La marca Perú lo que ha hecho es ayudar a construir un posicionamiento del Perú, a esclarecer y tener muy claro cuál es la propuesta de valor del país, a consolidar

ese posicionamiento y eso ha ayudado a que las exportaciones en general puedan ser más robustas en el tiempo. Si ustedes miran cifras, se van a dar cuenta que desde la creación de la marca país hacia adelante, las exportaciones han subido, sobre todo las no tradicionales, y si bien es cierto no solamente se puede atribuir a este crecimiento a la marca país, la marca país ha jugado un rol fundamental en la reputación del país, la confianza de los mismos peruanos, y el posicionamiento tiempo de estirarse y la propuesta de valor a otros mercados internacionales.

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Anexo 8: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Renato Gandolfi

Fecha: 26 de Mayo del 2021

Hora: 11:00 AM-12:00 M.

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	Renato Gandolfi Castañola
Grado académico	Magíster – ESAN
Institución laboral	PUCP
Años de experiencia en el sector	8 años (es parte de un Directorio de una empresa exportadora de ropa con marca nacional dirigida a la ropa de bebé)

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

R: El hecho de tener un respaldo país debe ser una interesante oportunidad para poder aprovecharla. Yo siempre he pensado que no es una variable independiente, es una variable que está muy relacionada con la gestión de las empresas exportadoras. No llevo una relación directa, es decir, porque ya hay una presencia de la marca país, automáticamente todos ganan. Hay que saber gestionarla y de una manera adecuada. Creo que es una oportunidad más que algo que ya entra concretamente a cambiar los resultados de quienes estén en el negocio. Si considero que es una gran oportunidad y más aún en estos últimos años, prepandemia de repente, el tema textil o confecciones en algunos nichos o mercados está bien considerado el algodón peruano. En ese sentido, creo que todo confluye a generar más que un respaldo, es una oportunidad que hay que saber aprovechar. Como ustedes ya saben en todo el empresariado, siempre hay oportunidades, algunos lo toman, otros no, otros no necesariamente lo hacen bien. No me gustaría generalizar pero si es una oportunidad definitivamente.

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?

R: Sí tengo ejemplos que han aprovechado eso y han podido canalizar, pero no es solamente y eso hay que dejar constancia, no es solamente tener esta variable en juego para poder entender este beneficio. Es como un juego de ajedrez, tú no vas a ganar con el peón o el caballo, tienes que mover toda una serie de fichas y cada una es una oportunidad. Entonces si se ha visto beneficiado en quienes han gestionado adecuadamente esto y han tratado esto de la manera más profesionalmente posible, porque entendemos que no toda micro, PYME, pequeña está preparada para dar este salto. Algunas lo hacen agrupándose, que tampoco es un modelo fácil en nuestra cultura, en nuestro quehacer diario ha habido modelos exitosos como de repente el modelo de un

grande o mediano comprando a pequeñas, que es el caso donde yo estoy participando. Es una empresa exportadora, está creciendo, es pequeña todavía dentro de poco va a pasar a mediana y ellos no producen 100% las prendas, ellos tienen una red de talleres que proveen en base a estándares de calidad y todo y estos señores que están proveyendo siguen siendo micros pero a la vez están en la cadena exportadora. No pueden decir que ellos mismo exportan pero si están en cadena y están beneficiándose a raíz del tema que hay una marca país, etc. Si creo que hay un beneficio directo e indirecto si lo vemos por ese lado.

3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

R: La coyuntura actual es muy compleja. Vamos a verlo desde ambas partes, oferta y demanda. A nivel mundial, me consta que la oferta se ha mantenido a pesar de los altibajos, de una serie de gestiones que se han hecho y creo que para citar un poquito el caso de la empresa que les estoy diciendo, una vez iniciada la pandemia lo que hizo fue hablar con todos sus clientes, darles opciones, como hay un trato muy (se entrecorta) que vendes a alguien acá de repente que te compró y chao, allá hay una relación muy directa con cada distribuidor y cliente. Se habló y se ajustaron los volúmenes y pero no se dejó de exportar. Esta negociación del año pasado contribuyó a que este año haya más pedidos todavía. Entonces yo considero que la coyuntura peruana de alguien ya ha estado exportando de repente ha sido más provechosos, por la demanda de afuera. Hay que mirarlo más que internamiento, qué está pasando afuera, porque son ellos al final los compradores. No hay que dejar de ver esos lados, porque acá podemos tener la mejor prenda, los mejores recursos pero si no hay demanda afuera uno puede pensar que su producto no es bueno. No es necesariamente así, es porque hay una serie de situaciones que ralentizan en algunos momentos las posibilidades de que el mercado siga avanzando. Ahora, la coyuntura sí ha afectado a las micro, tengo amigos que me han llamado para consultar qué hacer con las deudas que tienen, no las pueden pagar a pesar de los programas que el gobierno ha lanzado, no ha sido para todos, ha llovido por zonas. Más que todo a aquellos que comparten mercado nacional con internacional, hay otros que son puramente exportadores, me

queda claro que les puede haber ido mejor al margen de la coyuntura actual, porque a quién venden es a los que están afuera. Entonces, aquellos que de alguna manera estaban dependiendo del mercado nacional se han visto ralentizados y han visto que esto influye en las posibilidades de exportación. Un ejemplo que tengo vivo es de un pequeño exportador que lamentablemente tuvo que parar gran parte de su taller porque en algún momento se contagiaron de COVID la mayoría de los trabajadores. Entonces eso de sustituir comenzó a declinar la calidad, procesos, etc. Eso también ha ocasionado que también haya menos oferta en cierto sentido para el mercado nacional, pero para el exportador como te digo creo que no está de más hacer siempre un análisis de ambas partes. El mercado natural de un exportador no es acá, obviamente tiene que ver cómo está pasando en cada mercado, mercados regionales también. Yo tenía una empresa donde exportábamos bastante ropa a Bolivia y para mí era un mercado excelente porque calzaba con lo que yo hacía y cuando exporté a Chile se complicó más porque los estándares de calidad eran otros niveles, no hay que dejar que muchas regiones exportan como América Central inclusive. Entonces hay que ver como un mapa muy amplio, porque hablar de exportaciones es bonito pero debes ver a que países se está exportando más, que tipo de prendas más, que cantidad de porcentajes, que valor agregado están dando estas prendas y a que mercados está llegando. Es bien amplio. Tú puedes exportar t-shirt lo más simple, valor agregado casi 0, pero también puedes exportar con denominación de origen productos de alpaca y que de repente son para otros nichos. Por eso es una brecha bien amplia. Pero sí la situación actual, en general, creo que cuando llueve todos se mojan de cierta manera, pero creo que al exportar le ha ido mejor en un análisis que hace poco incluso ha salido noticias de que las exportaciones, inclusive en productos agroindustriales, en una serie de productos que definitivamente necesitamos porque es ingreso de divisas. Entonces sí creo que hay una influencia, no voy a negar que no estoy seguro si ha sido una influencia básicamente negativa para todos.

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

R: Yo considero que cualquier MIPYME, en este caso si fuera o PYME, exporta como dije antes...no es solamente una variable, influyen muchas. Por ejemplo, lo que yo hice en un momento fue participar en ferias, fui, armé y presenté porque yo participaba en la FIA (Feria Internacional de Santiago de Chile) cuando yo exportaba a Chile. Todos los años iba a esa feria y ponía mi stand, entrevistaban, de repente me hacían pedidos, hay diferentes clientes y no era solamente el tema de que yo era peruano y el producto era de algodón peruano, eran condiciones de todo tipo, desde uso de tela, colores, diseños, precios, fechas de entrega, previo, calidad, cumplimiento, temas de trámites documentarios, cartas fianza, cartas de garantía, hay toda una serie de factores a la hora de que uno quiere exportar. Me queda claro que a la hora de llegar en los primeros días, quizás no vas a poder vender porque de repente tienes la “suerte” de que viene un cliente y te dice que quiere cien mil prendas y lo máximo que tú puedes hacer en cinco mil porque eres micro, no tienes más capacidad por lo tanto no puedes responder. Tratas de juntarte con tus amigos, pero al final no sale bien porque no hay un control. Entonces hay que tener mucho cuidado, pensar cuando ellos salen se encuentran con realidades. Hay gente que piensa muy bien de nosotros en términos internacionales, hay muchas personas que han quedado muy bien, inclusive empresas muy grandes como COFACO, Textiles del Valle, Textiles Mitre, tenemos un montón de exportadores. Sin embargo, cuando una micro, pequeña hasta mediana se enfrenta, puede salir afirmando que es peruano y tiene algodón peruano o algodón pima, pero puede no ir con pima u otro, de repente con otra calidad, otro acabado, la tela...Porque ojo que sea algodón peruano no es garantía del producto final, es sobre el tratamiento en tejeduría, tintorería, el mismo hecho del proceso productivo de la tela, hacer que tenga márgenes de encogimiento razonables, toda una serie de cosas que influyen en aprovechar, como dije al principio, esa oportunidad de tener alguien que te esté ayudando con la bandera país. Yo sé que es un beneficio que quizá otros no lo gestionan como debería ser, pero creo que a la hora de salir ya sea de manera directa, hay gente que lo hace. Yo sé que por lo menos había grupos de trabajo que viajaban de Promperú, juntaban un grupo de exportadores previa calificación para poder ir a unas ferias internacionales. Entonces eso sí considero que de alguna manera ayuda que puedan tener eso. Pero, personalmente, considero que no

es la única variable. Si es que piensan que puede ser la variable a estudiar, estoy de acuerdo, pero no es la única variable.

5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMES en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?

R: Ha estado trabajándose. Se ha estado trabajando en los últimos 20 o 30 años bastante. Creo que este trabajo que han hecho a nivel de gobierno, de instituciones, de producto, de relaciones, convenios, toda una serie de factores que están dentro de la internacionalización beneficia y ha ayudado. Es mejor tener estas variables, como les digo, pero no son suficientes. Pienso que te están abriendo puertas a la competencia, porque acuérdense que tampoco somos los únicos, hay unas competencias muy fuertes. Y algo que yo siempre he pensado es que el Perú no puede competir con productos commodities, acá se tiene que generar valor agregado y para eso hay toda una negociación como lo haces con esta empresa donde estoy. Lo que hace es que la relación con el dueño con el cliente es directa, se sientan y ven las compañías, ósea le tratan de hacer la personalización, que algunas veces cuesta más pero eso te asegura clientes. Me parece buenísimo porque esta empresa no ha ido al t-shirt o a los productos básicos, que creo que ya no es una tendencia, ahora es dar un poco más de products desarrollados como lo hacen los competidores a nivel mundial porque no podemos competir con un producto chino, pakistaní, que son mucho más baratos en términos relativos, el tema es que el Perú no es para exportación masiva, es para nichos, es lo que siempre he pensado. Puede venir un grande de ropa y debes cerrar. Pero acá hay tantos mercados, sin atender inclusive, que te ayudan a este tema de marca país pero el trabajo verdadero de sembrar y llegar al cliente es un trabajo de gestión que puede demorar tiempo. A esta empresa que les comento le ha demorado 6 años poder estar donde está, ya tratando de exportar hacia mediano. Y al principio, no lo voy a negar, hubo muchas decepciones, no salía el precio, no convencía al cliente, etc. Al final siempre va a venir alguien más y de repente te cambia las condiciones, hay que tener cuenta de que hay una competencia muy fuerte.

6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMES? ¿Por qué? ¿En qué sentido? Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

R: Yo te diría que hay una influencia pero es muy difícil cuantificarla. Si bien es cierto, cuando hablamos de Estado de Ganancia y Pérdidas o Resultados hay una cuantificación, ¿Cómo mides que el efecto marca país ha influenciado en eso? Al ser un tema cualitativo con un tema cuantitativo, no se hace el match. Lo que puedo decir es que la influencia, como dije, es una opción o posibilidad para tener mejores resultados, pero vuelvo a decir que no necesariamente hay una relación directa. No porque yo tenga “esto”, significa que voy a ganar más, depende todo de un tema de gestión. Es una ficha más del tablero. Yo considero que es una variable importante el que te apoye la marca país, el que puedas decir con todo orgullo que tienes un buen algodón pero eso no es suficiente en las negociaciones. De repente quieres aprovecharte malamente de eso, te va a ir mal. Pero si te quieres aprovechar de buena manera, poco a poco se va a hacer conocido. Tampoco quiere decir que la puerta esté abierta y la alfombra roja esté ahí para esperarnos como microempresarios o pequeños empresarios porque son de Perú. No podemos pensar eso, porque esos serían triunfalismos efímeros, entonces yo creo que sí ayuda, no lo voy a negar. Hay que saberlo gestionar para tener esos buenos resultados.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?

R: En la misma línea, sí ha contribuido. Es bueno ir con el apoyo de un gobierno, marca país y todo. No sé hasta qué nivel, porque eso definitivamente depende de los programas y de los esfuerzos que haya tenido el gobierno en algún momento. No sé si hace dos años o más, aprovechando coyunturas, ha habido más empuje o más presencia del Perú. Ahora, a nivel de contexto internacional ya es bien sabido que el algodón peruano es bueno y hay empresas muy confiables. Yo creo que eso también contribuye también al ecosistema, a los nuevos que puedan entrar, va a ver algo ya avanzado por otros organismos u organizaciones que les puede beneficiar a todos los proyectos que puedan tener. Si mañana nos ponemos de acuerdo y vamos a hacer una oferta, participamos en una feria y buscamos clientes que se ajusten a la medida porque ojo puede venir alguien y te dice que no te puede comprar

menos de tanto, entonces ¿qué hacemos? Hay que buscar a compradores ideales que compren de poco a poco y de repente de manera directa con algunas tiendas, tener un distribuidos en algún lado de los países, hay muchos mecanismos para exportar dicho sea de paso, de repente eso ayuda. Al final todo son negocios.

8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?

R: Yo veo que es otro negocio. Yo lo dividiría en dos, el negocio nacional y el de exportación. De repente hay quienes pueden darse el lujo de tener las dos manejándose adecuadamente. Por ejemplo, en la empresa que les comento, el 95% es por exportación y el 5% mercado nacional y todavía está recién empezando, sea dicho de paso. Yo creo que sí ha redefinido de alguna manera inclusive todo el tema estratégico, vuelvo a decir, que ahora depende de cada uno. Es decir, yo tengo mi mercado internacional y mis saldos los colocó acá. Hay un tema que no hay que evitar, quien exporta siempre tienen saldos, siempre tiene productos de segundo nivel, de otra calidad, productos de vuelta porque no cumplieron con ciertos estándares y eso se tiene que vender de alguna manera, se pueden arreglar o modificar. Entonces creo que la estrategia definitivamente para los que exportan ha sido modificada y como digo, esa misma estrategia debe ser alineada a este aprovechamiento y oportunidad de marca país.

P: Sí, estamos de acuerdo con usted, nosotras consideramos que el tema de exportar ya vendría a ser otro negocio como menciona y que quizá el desempeño en cómo lo hacías en el mercado nacional es diferente en el extranjero. ¿Conoce algún caso de una empresa que a la hora de exportar haya tenido que redefinir sus estrategias como marca? O si conociese quizás solo en estrategias generales.

R: Yo sé que, como te digo, hay dos mundos ahí. Yo tenía mi propia marca en el mercado nacional, en algún momento viajé a Bolivia, Chile, Ecuador, Estados Unidos y comencé a exportar pero nunca con mi marca, eran con marcas, si te refieres a eso, ya predefinidas con el cliente, inclusive tenía sus propias etiquetas y era una línea distinta. Por eso no era tan fácil porque muchas veces se confundían procesos, la gente no estaba totalmente

preparada, algunas veces tenía que parar la parte productiva por capacidad nacional para darle cabida a la exportación, porque se manejan otros términos de tiempo, otras temporadas. Entonces yo creo que quien tenga ese ánimo de entrar al mundo exportador teniendo una marca peruana, definitivamente va a tener que tener claro una nueva estrategia corporativa, de identidad, todo. Es como otro hijo, cada uno es distinto. Ahora, ¿qué influye? Yo creo que a nivel de gestión en todo, inclusive en compras, logística, productivo, calidad. Yo siempre he pensado que el que exporta tiene mayores oportunidades para poder hacer un buen trabajo en el Perú por los estándares que se pide, por los controles de calidad que muchas veces son muy estrictos por las mismas condiciones que pide el cliente de repente nos afecta siendo micro y pequeña empresa que estamos acostumbrados a algo diferente. Ahí hay un choque que hace que la estrategia tenga que cambiar. ¿Y cuán mejor lo vamos a llevar? Depende de la preparación y gestión que realicemos.

9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?

R: Eso depende de lo que pida el mercado. Yo creo que sí he notado algunas veces que en las etiquetas evitan poner de donde es, o de repente que como son prendas, muchas veces inclusive, sin valor agregado y este lo dan en el país de destino, porque también sucede eso, ya le ponen etiquetada y no dice el país de origen y otras veces si dice “made in Perú”. El tema es que hay un juego muy distinto de si el mercado lo acepta o no, porque yo digo que debe haber gente que no sabe que es el Perú pero mira a China y si lo prefiere. Volviendo a tu pregunta, no sé si es positiva o negativamente, pero diría que sí hay una influencia pero no te puedo decir como nosotros, eso lo tiene que ver el mercado a donde van. Ese mercado te debería dar la respuesta, más que yo. No sé si me dejo entender, ya es un tema más de consumo de mercado para ver una opinión. Yo espero que sí haya una influencia positiva pero el mercado es el que decide al final.

10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?

R: No hay duda, hay un tema de confianza y gestión. La confianza se gana por una buena gestión para un nivel de negocios. Le puedes caer bien a todo el mundo pero a la hora de negocios son negocios. La confianza (se entrecorta)

me estás dando lo que yo necesito, en el tiempo ideal, con los costos ideales, con el servicio de garantía...Siempre hay negociaciones muy abiertas, eso es una negociación integrativa, donde tratamos de integrar soluciones que nos mantenga los intereses balanceados. Entonces no hay una distribución de quién gana o quién pierde, tú como exportador sabes que vas a estar en situaciones donde vas a perder pero lo que quieres es mantener ese mercado que es permanente, la demanda, entonces la diferencia de vender es en un solo foco vendes una cantidad que a la (¿?) te va a generar flujos importantes y no lo quieres perder. Entonces de repente ahí no más vas a tener que sacrificar cosas que a la poste te lleven a una confianza. Yo alguna vez he perdido, pero no he perdido clientes porque sé que va a estar ahí y esa es la confianza.

P: Entonces está hablando de quizás, ¿reforzar la relación con el cliente?

R: Siempre. Yo lo veo así por el tema de acercamiento, por eso digo que, si tu vendes a un bróker o distribuidor igual es tu cliente. No es que le vayas a vender al minorista final, aunque puede ser, pero igual tiene que haber un comprador, una cara, una persona. Yo considero que cualquier MIPYME, PYME...lo veo en la empresa donde hacemos consultoría el trato es directo, el dueño con el cliente es hasta amigos y se los ganan, y por algo les está yendo bien. Ese es un tema que de repente rompe algunos paradigmas en algunos sectores. “Es que yo no sé hablar inglés” ahí ya perdiste, ¿cómo me comunico? Entonces también es un limitante en algún sentido. Son casos extremos, no digo que sea el promedio, yo trato de ver casos distintos en todos lados pero sí me parece la personalización clave.

11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?

R: Sí ha contribuido, cuan tan positivo no te puedo decir, no manejo la cifra, porque hay todo un tema de investigación e informes que debe manera Promperú o PRODUCE, estos organismos públicos que de alguna manera manejan los datos. Yo creo que sí, el hecho de estar más afuera contribuye definitivamente, ahora el efecto espero sea positivo, porque debe haber casos negativos. No es que todos estén en una fila haciendo una misma imagen, puede haber clientes con los que hayan tenido problemas, de repente falta de cumplimiento, algunos ya no pueden volver a exportar, problemas financieros, pero sí ha contribuido, yo creo, positivamente.

12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?

R: La llegada, como dije, puede ser un factor importante, el aporte. ¿Ha facilitado? Sí, sin dudas, es una oportunidad. Ya depende de cómo lo gestionemos porque, por ejemplo, hay empresas que no les interesa exportar, empresas que de repente saben de eso pero no lo aprovechan. Pueden pensar que es muy difícil. Para mí exportar no es algo difícil, es cosa de una buena gestión y capacidades y habilidades que deben tener los dueños, porque esto no es más que negocios y tienes que saberlos gestionar adecuadamente.

13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

R: No sé si todas las empresas están familiarizadas con su autodiagnóstico, porque cuando tú decides exportar no es solamente porque te nace, hay que hacer todo un análisis interno, un FODA, uno cruzado inclusive para ver qué oportunidades puede haber y qué fortalezas podemos aprovechar con ella y es ahí donde podría darse que sale una estrategia o un objetivo, y se comienza a trabajar. Ahora, un planeamiento es un buen punto de inicio, eso sí contribuye a clarificar obviamente. Cuando tienes tu objetivo, tienes que tener tus estrategias y dentro de estas tus planes de acciones, controlables, con tiempo y empieza a abrirse un mapa cuando nace la posibilidad de querer exportar. Yo sí creo que contribuye a conocerse más, pero no sé si termine un buen puerto porque de repente hacer esto significa que la empresa no está preparada todavía. Algunos se lanzan, hay que ser sinceros, somos peruanos y muchas veces nos lanzamos, y muchos han quebrado en ese sentido. En el mundo imagínense los miles de microempresarios o empresarios y la cantidad de casos que podría haber.

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?

R: Claro, pero de repente esa experiencia de repente fue un ensayo de error. Si no estuvieron preparados, hay una experiencia que no necesariamente ha sido toda positiva. Uno puede tener 20 años de experiencia pero no te contarán

el lado negativo. ¿Eso ha contribuido a que se perfilen un poco mejor las gestiones? De acuerdo. Pero en tema de negocios basta que tú te equivoques una, puedes hacer quebrar a la empresa en términos de exportación. Yo hace muchos años. Yo hace muchos años me alié con un amigo que exportaba regular, era mediano, y llegó un pedido muy difícil, tuvimos problemas. Llegamos a exportar con retrasos, penalidades, y ganamos una experiencia: nunca más este tipo de producto con tanto valor agregado. Y nunca más porque perdimos un 10% - 15% de la inversión. No fue mucho pero el esfuerzo de tantas horas no valía la pena. Eso yo creo que contribuye, pero vuelvo a decir, es una pregunta muy abierta, no necesariamente del sector exportador, donde vayas quien tenga experiencia puede decirse que ha mejorado su competitividad, sus experiencias de gestión, tienen un poco más de know-how pero no te puedo asegurar que ese know-how garantice el hecho de seguir siendo sostenibles porque el mercado sigue evolucionando. Tengas la experiencia que tengas te puedes equivocar de nuevo. Por eso esa manera de verlo hay que relativizar un poco. Estoy de acuerdo en primera instancia pero hay que tener cuidado que no podemos ser absolutos. Si me dices que es positivo, lo es y yo también creo que es positivo.

15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

R: Yo creo que ahí es una variable dependiente de algo previo. La marca país ha contribuido, ahora este es un resultado dependiente de la marca país. Sí creo que sí, como efecto ha habido un tema positivo pero sería bueno que esta pregunta más que a nivel cualitativo, se pueda aterrizar cuantitativo. Vean en los últimos años como ha ido el proceso de exportaciones, cuántos actores hay, si hay nuevos, cuánto se está exportando en montos, unidades...Porque si tú me preguntas, yo te digo que sí, vemos los datos y ha estado exportando menos. Hay que tener claro esa cifra que respaldes a que uno piense que sí, que la marca país ha contribuido al desarrollo de mayores exportaciones.

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?

R: Sí, bajo el mismo esquema que he estado diciéndote. Es una variable más de una serie de variables que hay que aprovechar. Que si han dado más competitividad, por el trabajo previo que ha habido, considero que sí, pero dentro de un esquema de trabajo con varias variables.

P: ¿Qué tipo de ventajas competitivas?

R: El poder saber que existe un producto que ya ha sido aprobado en otro mercado, hay calidad, hay feedback, hay conocimiento de marca, el algodón peruano, pero vuelvo a decir, esto es a nivel de materia prima, a nivel de imagen corporativa, organizacional o institucional marca país, pero vuelvo a decir que dentro de todo eso hay empresas buenas y hay empresas malas, hay que tener cuidado. Yo no puedo hablar de que todo lo chino es bueno como se decía en algún momento, el chino te da de acuerdo con lo que pagues, el nivel de relación precio-calidad pagas un poco más y te da lo mejor y hay productos chinos que no se pueden comparar pero si quieres pagar menos, te dan la calidad más baja y ahí uno tiene la idea de que lo chino es malo. No, es que depende de lo que se pague. Eso lo aprendí cuando fui a visita de grupo a una feria en Shanghái y yo me preguntaba por qué los chinos venden tanto y algunas veces hay tantas quejas, y es que depende de lo que pidas.

17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

R: Sí, es la misma lógica que la pregunta anterior. Esto sí ha ayudado. Imagínate vivir sin eso, yo haría la pregunta al revés. Si no hubiese marca país, ¿cómo hubiese sido el trato?

P: Quizá podría brindarme un caso de algún mercado en donde la marca Perú haya tenido mayor llegada o haya apoyado a las MIPYMEs a que tengan mejor participación.

R: En Europa hay varios nichos de mercado donde hemos llegado adecuadamente. No es que todo el mundo lo sepa. El comprador compra a todos, y el después lo distribuye y pone el precio dependiendo de la calidad, etc. Yo creo que hay mercados, inclusive ni muy lejos. En Chile me consta que entra mucha producción peruana en la zona franca de Iquique. En Europa, España, Italia, Alemania hay presencia incluso con las exigencias que tienen y ni que hablar de Estados Unidos, es nuestro mayor comprador. Pero a nivel

de valor agregado tenemos que ver otros mercados. Así como te decía, no quisiera confundir que solamente estamos exportando t-shirts o productos sin valor agregados, hay otros mercados que están predispuestos a escucharlos y eso es bueno, es una ventaja que hemos tenido a raíz de este esfuerzo de 20 o 30 años.

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?

R: Ha habido bastante esfuerzo. De hecho pueden hablar con ADEX, ellos tienen programas dirigidos a los micro, a todos. El tema de exportación no es solamente ADEX, dicho sea de paso, también está COMEX, hay un montón de instituciones que han contribuido a la gente que quiere seguir esa “onda”. Porque cuando al Perú llega una “onda” o moda, todo el mundo quiere exportar. Eso sucedió hace años, me acuerdo, porque yo también he estado en esa cola. Después esto se fue filtrando hasta el día de hoy, sí ayuda definitivamente a que uno esté más capacidad. Qué mejor que fuésemos un país netamente exportador, pero no de productos de primera línea, hay que ver productos desarrollados, valor agregado porque tenemos esa capacidad y ese es un poco el tenor de todos los días. Creo que lo deben haber escuchado “Somos exportadores de productos primarios”. En ropa hemos dado buenos pasos y ahí yo les aconsejo hablar con exportadores de repente de productos primarios como más desarrollados en valor agregado y ahí van a tener una mejor idea.

19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

R: También en la misma línea, son preguntas muy relacionadas. En general saco conclusión a las preguntas y están muy relacionadas. Creo que ya más o menos conocen por donde estoy yendo. Yo creo que sí, pero vuelvo a decir, todo es dependiendo de la gestión que se haga.

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Anexo 9: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Michel Machuca

Fecha: 09 de Junio del 2021 - Hora: 09:30 AM-10:20 M.

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	Michel Machuca Díaz
Grado académico	Bachiller en Economía y Negocios Internacionales - ESAN Título en la carrera técnica de Negocios Internacionales - Instituto ADEX Ingeniería Industrial - USIL (actualmente)
Institución laboral	ADEX (Área PYME ADEX)
Años de experiencia en el sector	Empresa familiar (temas de importación) - 4 años Empresa de agroindustria - granos andinos ADEX - 1 año y medio

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: Yo considero que como marca y como propuesta, sí, porque Promperú ha hecho un trabajo bastante bueno en posicionar la oferta que tiene el Perú en general fuera del país a través de las oficinas comerciales que están en puntos estratégicos y países con bastante potencial, y enfocadas netamente al desarrollo de la oferta peruana. Entonces la marca en sí ha beneficiado en el sentido en que ya una empresa asociada a la marca país con todos los productos y la cartera que tiene para ofrecer. Entonces cuando una PYME participa o se lanza de manera directa e independiente a buscar un nuevo mercado ya hay una percepción o un backup previo de lo que significa ser una empresa peruana, en ese sentido creo que sí ha aportado de manera positiva.

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?

M: Sí, tal cual. Justamente a raíz de estas actividades. Hoy en día la marca país contempla toda una serie de instrumentos y campañas de promoción que ha ayudado a que varios productos del Perú se potencien y esto les genera un beneficio al momento de poder llegar a un mercado. Entonces remarco lo que dije previamente, que va orientado a ese mismo punto.

P: ¿Y conoce algún caso de éxito de alguna MIPYME que sí se haya visto beneficiada por la imagen del Perú?

M: ¿Íntegramente por la marca país o por alguna actividad que hizo Promperú?

P: Por alguna actividad. No íntegramente por la marca país sino por la imagen del Perú en el extranjero.

M: Sí, de hecho tengo muchos que he visto, no directamente como PYMEs pero sí como empresas peruanas que tenían cierto grado de ventas y lograron maximizar y hacerse representativas en un sector. Un ejemplo de ello es la empresa Alpa que produce y realiza artesanías de manera sostenible. A través de los programas de PROMPERÚ, desde el inicio ellos participaron en todas las actividades de promoción comercial. Actualmente es un referente y top en

temas de exportación. Pasó de ser una empresa que exportaba, digamos, de un 1 pasó a un 15 y trabaja muy bien porque la propuesta de valor que tiene es bastante interesante, la parte sostenible, el comercio justo, las certificaciones que maneja y el trabajo social que también como hace. Y así como esa también hay otras más pero creo que esa es una que tengo bien en mente ahora.

3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: ¿Con la situación te refieres a la pandemia?

P: En general, podría ser quizás en el aspecto económico, político y la pandemia también.

M: Bueno al día de hoy el Perú venía bastante robusto en sus exportaciones creciendo de manera sostenible en todos los sectores, un poco más en agro que actualmente somos top en varios productos pero de la mano también de manufactura si veníamos creciendo mucho, gracias a estas actividades que ha hecho Promperú dentro del PENX. Entonces sí se ve que venía creciendo y ha sido positivo. Lamentable y obviamente por la pandemia, el sector manufactura se vio más afectado que el agro, pero aún el crecimiento, digamos, o la diferencia o la caída que tuvo en exportaciones no fue tan grave el resto del año, porque al inicio sí se paró todo y cada vez había cifras que eran desesperantes. Pero mientras se fueron liberando y aprobando los protocolos sectoriales para reactivación de actividades, las empresas fueron nuevamente remontando y al final el cierre del año la caída no fue tan grande como se esperaba. Entonces nos hace ver que el trabajo previo que hubo y que el posicionamiento del Perú con la oferta que tiene si se mantuvo y a pesar de la caída hizo que los clientes de los diferentes países nos sigan comprando a pesar de todo el contexto de que estamos ahora.

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: Yo creo que sí en sobremanera, porque hoy en día, a través de Promperú, se manejan por ejemplo las casas país, en donde en muchas ferias

internacionales que son puntos de acopio. Como por ejemplo, Vision Future en Francia, que es una feria super top y referente en lo que confecciones y tecnología textil refiere. Perú tiene una casa Perú ahí en donde, a través de la Cancillería o el Ministerio de Relaciones Exteriores y MINCETUR a través de Promperú, tienen un pabellón Perú y lo que hacen es convocar empresas peruanas que en su mayoría son PYMEs que tengan una oferta exportable. Entonces hay un filtro previo obviamente que la empresa debe cumplir pero ellos nos representan en todas las ferias, pasa igual con ferias de agroindustria, artesanía, Home Deco...Entonces, ya que es una ventana que te expone a todo el mundo, ha permitido posicionar a la oferta peruana y a las PYMEs en realidad. Entonces sí hay una influencia fuerte que ha ayudado a abrir mercados y a que nos reconozcan de manera positiva en el mercado internacional.

P: Es interesante, porque no habíamos escuchado el tema de la casa país, quizás podría comentarnos un poco más de ello.

M: Sí, en realidad, casi todas las ferias internacionales, según sector...Por citarte un ejemplo, puede que se haga en España o en Estados Unidos, no necesariamente tú te enfocas en ese país, sino son ferias sectoriales que engloban o se encargan de traer a clientes de todo el mundo a un lugar referencial. Entonces al haber oferta de todos los países del mundo, eso trae a todos los países del mundo. Hay pabellones para poder segmentar e identificar de mejor manera la oferta de cada país, antes Perú no participaba mucho en esto, porque no estaba muy desarrollado la parte de oferta Perú como marca hacia afuera. Entonces lo que hace Perú es participar en estas ferias internacionales como una casa país. Trata de llevar empresas, si es de alguna feria de alimentos, llevar empresas peruanas de una oferta en alimentos y que tengan las certificaciones mínimas necesarias para ese mercado. Llevan a unas 6 hasta 10 empresas, donde Promperú te subvenciona el 60 o 70% y la empresa la contraparte que corresponde. Entonces por un lado la empresa muestra su oferta y se expone a tener un trato directo y a conseguir potenciales clientes y por otra parte Promperú promociona la oferta que tiene el país con empresas referentes y que tienen una oferta que nos va a dejar en alto. Entonces, más o menos así se trabaja en estas distintas ferias referenciales. Promperú, a través del Pabellón Perú, lleva empresas con productos

referenciales del país que sean de calidad exportable y que sean competitivas a nivel internacional, porque estamos compitiendo contra la oferta exportable top de otros países también y tenemos que estar a la altura, y se trabaja así para cualquier feria en cualquier país. El Perú está presente en casi todas las ferias referentes mundiales y esto ha permitido que muchas empresas puedan salir y muchas otras que ya se consolidan o que ya fueron en una ocasión y ya dejaron de ser PYMEs porque ya a exportar de manera sostenida, ya van de manera directa por ellos mismos con sus propios recursos porque tienen los medios y las capacidades para poder hacerlo. Entonces todo es un trabajo en conjunto que va potenciándose en el tiempo. Hay un trabajo inicial con las empresas desde Ruta Exportadora donde las capacitan, llegan a esta parte final de promoción comercial, logran clientes, consolidan sus ventas, luego ya van solos y así más empresas se van sumando y así todos crecemos. Es bien bonito el proceso que se ve.

5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMES en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?

M: De hecho, para el ingreso a nuevos mercados nos apoyamos mucho nosotros también como ADEX con las OCEX, que son las oficinas comerciales del Perú en el exterior. Creo que hay más de 20 en puntos estratégicos en todo el mundo que justamente su trabajo es aperturar mercado. Entonces ellos son los que mayormente coordinan estas ferias referentes en algún país “x”, pero ellos también de alguna manera directa atienden empresas que tengan oferta exportable para relacionarlas con algún clientes, por ejemplo, imagínate que a mí me llega una empresa que ya tiene una oferta exportable, tiene todo listo y me dice que quiere exportar a Alemania y que tiene harina de lúcuma, BRC, HACCP, Global Gap, tiene todo. Entonces si el cliente no ha ido de forma directa a tal mercado, nosotros nos podemos apoyar en la OCEX. Le enviamos un correo con toda la información referente de la empresa, se pasa a una reunión con el especialista de la OCEX en Alemania y ellos validan y califican la oferta exportable que tiene esta empresa que está pidiendo ver oportunidades de mercado en Alemania. Lo que hace la OCEX es buscar clientes potenciales, porque ellos tienen una red de desarrollo allá en Alemania donde pueden identificar de la mejor manera algún cliente potencial. Entonces se trabajan con algunas partidas, ellos identifican

potenciales clientes, se puede llegar al punto incluso de hacerles agendas de trabajo en donde ya la OCEX con la oferta que le ha dado previamente la empresa misma en la reunión le busca clientes y hace una agenda de trabajo. Ahora, antes lo que se solía hacer era que la empresa viajaba al país con su oferta llevando muestras y tenía la reunión con el cliente que la OCEX te gestionó. Hoy en día en pandemia lo que se ha hecho es que toda sea virtual, pero más o menos así se trabaja, de manera macro como ferias o actividades grandes como de manera micro o direccionado a una empresa.

6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿En qué sentido?
Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

M: Sí, de hecho que sí. Justamente estas actividades en las que participan las PYMEs le generan captar mayores clientes y digamos, son clientes que te compran volumen. En el caso de agro, por ejemplo, te piden mínimo 1 o 2 contenedores, entonces de hecho esto impacta a nivel financiero y a nivel de ventas y utilidades en todas las empresas que logran captar a un cliente que de por sí es difícil captar a un cliente que te compre esa cantidad y mantenerlo. Entonces de hecho que impacta de una manera positiva.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?

M: La industria textil en particular, yo creo que sí así como en todas las demás. Justamente en la industria textil, lo que se viene promocionando es el desarrollo de marca, la propuesta de la calidad también...Lo que pasa es que en textil al no haber muchos requerimientos como si lo hay en agro a nivel sostenible, lo que se está buscando es que los productos tengan un valor agregado o una propuesta de valor, que es lo que siempre nos piden. ¿Qué ofrece tu producto más allá de la calidad? ¿Qué hay detrás de? Porque hoy en día los mercados más exigentes son Europa, en Asia son Japón, Corea, Singapur, y en Norteamérica y Canadá...Tu producto puede tener una calidad excelente, pero eso también lo pueden encontrar en Egipto o India. Entonces, lo que ven los clientes qué es lo que hay detrás, si aparte de comprarte el producto me genera algún apoyo social a una comunidad vulnerable, entonces

Promperú en general y la marca país lo que buscan es que la propuesta vaya más allá del producto per se a nivel de calidad, sino que también hay un tema sostenible, un tema social de responsabilidad con las comunidades. También se está viendo muy fuerte lo que es el tema de la alpaca, se están trabajando muchas mesas de manera semanal o quincenal, porque hubo una denuncia hace muy poco por PETA indicando que la crianza de la alpaca por ahí generaba un maltrato al animal pero justamente ahí Promperú de la mano con la Academia, Universidades, institutos técnicos, gremios privados (ADEX, CCL, etc.) , vienen trabajando bien fuerte para hacer campañas en las que se haga notar lo que los criadores de alpaca nos comentan, que en realidad a las alpacas las crían como un miembro más de la familia, como una mascota y si le quitan su pelaje cuando le hacen la esquila son a través de procesos que no los lastiman y por su bienestar a nivel de salud, porque no pueden tener acumulado tanto pelaje porque se pueden enfermar o hasta ahogar. Entonces, eso es lo que se está haciendo ahora para promocionar la alpaca, porque sí, la alpaca se venía promocionando incluso teniendo su marca sectorial propia. Pero con este golpe, si hubo una reducción en las ventas y en los pedidos porque PETA internacionalmente es un referente importante en temas de maltrato animal. Es un tema que se viene trabajando, y sí, a lo que me preguntas, sí hay mucho trabajo y si ayuda, en este caso, en el tema textil. Perú en algodón Pima y Alpaca es un mercado referente.

8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?

M: ¿Con proceso de exportación a que te refieres específicamente?

P: Bueno, partimos de lo que es el planeamiento hasta la ejecución de la exportación en sí.

M: Yo creo que podría afectar en cierto punto, porque en realidad todo el planeamiento de exportación desde la concepción en sí de un producto es un todo. Tú para exportar tienes que tener la parte productiva, luego la parte operativa si ya tienes un cliente y documentos que tienes que cumplir, y digamos eso tiene que ir ligado a tu oferta, como tú la planteas. Yo siento que sí influye pero en un porcentaje (pequeño), porque en realidad todo el proceso de exportación es un todo que abarca varias cosas, así que no creo que

netamente en la parte de estrategia de marca tome un porcentaje muy grande de todo el proceso de exportación.

9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?

M: Yo creo que afecta de manera positiva, lo que pasa es que dependería mucho. Afectaría mucho... Para el certificado de origen, por ejemplo, si tu producto entra a un país con un beneficio arancelario, definitivamente te afectaría si no es originario del Perú, porque no accederías al beneficio, si es un país con el cual no tenemos tratado. Ahora, si es que tu producto ya tiene 0 arancel y nada más la empresa cliente te pide que quiere tener certeza que el producto es originario, en ese caso sí afectaría. Por ejemplo, para la quinua, que es un producto de la región de Sudamérica, solo Perú y Bolivia son los países que más movemos, no es necesario sacar un certificado de origen, porque ya se sabe que es la única región en el mundo donde se puede cultivar y cosechar quinua de calidad. Pero, por ejemplo, si tú vas a exportar una prenda de alpaca o una prenda de algodón pima, casi todos los productos textiles en el mundo están regulados o tienen un beneficio arancelario a través de un tratado. Entonces ahí no va a ser negociable el que no tengas un certificado de origen, porque sin ello no recibes un beneficio arancelario y ese beneficio se traduce en mayor arancel y pagando un mayor arancel eso obviamente afecta tu margen de ganancia, ya no te hace competitivo, aumentas tus precios. Entonces sí hay que tener en cuenta el tema del origen del producto.

10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?

M: Sí, totalmente. La confianza con tus clientes sí o sí. Una gran falencia y un punto crítico que tenemos justamente en el soporte que le damos a las PYMEs es el tema de conseguir clientes, por ejemplo, nosotros a través de distintas herramientas de inteligencia comercial, podemos saber incluso el nombre de la empresa que está comprando a una empresa exportadora peruana y podemos darle ese dato como tema de inteligencia comercial para que la empresa que quiere exportar contacte al cliente, porque ya puedes conseguir su página web y sus contactos. Pero ya muchas lo han hecho, les mandan un correo, pero no hubo respuesta. Entonces no simplemente basta con el hecho

de mandar un correo con tu oferta o llamar al cliente y decirle “Oye, tengo esto, te puedo vender esto a menos precio”, porque hay clientes como te digo que son de mercados más exigentes que buscan más que el tema de precios o más que el producto en sí. Entonces, en mi experiencia, un punto que ha ayudado que las empresas puedan 1. hacer clientes y 2. que esos clientes se mantengan en el tiempo y sean recurrentes, es el hecho de haberlos contactado directamente a través de ferias, misiones comerciales o ruedas de negocios, donde hay un trato directo con el cliente representante que tiene la oferta y el representante que tiene la demanda de tu producto, se generan más lazos. Entonces, por porcentaje y viendo lo que yo he visto, casi todas las empresas que logran llegar a consolidar o llegar a un mercado es porque les ha generado confianza y ha habido un trato previo. Incluso, muchas veces tú en la feria estás sentado en tu stand y te pueden visitar durante los 5 días de la feria unos 100 o 200 clientes. Pero de esos, una vez que tú regresas a tu país, los contactas y todo porque ya te conocen físicamente, saben que la empresa existe y ha invertido en montar su stand en una feria internacional, que no es barato. Entonces desde ahí ya la empresa sabe que si hay una inversión previa, la empresa ciertamente se (no se entiende 25:49) Por ejemplo, con los japoneses, porque vienen una vez, visitan tu planta, le haces una presentación de tu producto, los llevas a comer, les presentas Lima, vienen otra vez y no te cierran, es como a la cuarta cita o visita al Perú es cuando recién te cierran un pedido. Pero ya ellos te cierran con toda confianza porque ellos ya conocen tu oficina, tus plantas, saben qué haces, pueden conocer a tu familia incluso. Entonces, sí, el tema de la confianza con tu cliente es un factor clave y que te ayuda en gran manera a consolidar clientes en el tiempo más que todo.

P: Sí, es muy interesante lo que usted menciona considerando el hecho de que muchas MIPYMEs una vez que logren internacionalizarse, el tema de mortalidad es un tema muy latente, porque muchas logran exportar pero su permanencia en el tiempo todavía es un tema que trabajar.

M: Sí, alargando un poco más, ahí hay que hacer una diferenciación. Hay mucha tasa de mortalidad en las PYMEs, en su tiempo de vida, pero más en las empresas locales, por una falta de preparación previa. Ahí algo que he podido ver, ahora que veo PYMEs, mezclo un poco con mercado local, es que muchas de las PYMEs que tiene la visión de exportar, tienen cierto grado de

preparación y cierto backup a nivel de tener un plan a diferencia de las PYMEs que solo ven el mercado local, entonces en las PYMEs que yo he visto que tienen la visión de exportar o que apuntan a tener una oferta exportable, es más difícil de que decaigan que una PYME que solo tiene mercado local. Fácil por ahí te sirve ese dato también.

11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?

M: Definitivamente. Si es que no hubiera la internacionalización a través de estos programas de promoción, no se tendría el trabajo que ahora se tiene. Y eso ha sido gracias a un trabajo conjunto, un buen performance de las empresas y su compromiso por querer mejorar y ser más competitivos a nivel internacional y por otra parte el aprovechamiento de las oportunidades que tienen estos programas del estado. Entonces, de hecho que ha aportado en la imagen.

12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?

M: Yo creo que sí, la marca Perú por sí misma y todo el plan de promoción que ha hecho esta campaña a través del Ministerio del Comercio Exterior. De por sí la marca representa todas las actividades que hace, entonces sí ha influenciado. No sé qué tanto impacto, porque lo que si no he visto es que todas las empresas tengan el logotipo para los productos que son quizás retail. Muchos lo tienen o apuntan a la marca sectorial o apuntan más que todo a certificaciones internacionales, pero sí ha afectado a nivel empresarial. Lo que pasa es que eso no se ve en el B2C, porque las personas de por si no van a esas ferias internacionales. Pero a nivel empresarial, si está bien posicionada la marca Perú que es a lo que se apunta, ir a un B2B. Entonces ahí sí está mejor posicionada y ha generado impacto.

13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

M: Creo que esto va más enfocado en el plan que ellos tengan y la preparación previa. Nos llegan casos de empresas que quieren exportar pero no hay un backup previo a nivel de conocimiento de todo el tema de exportación. Entonces, si es que no tienes un backup previo, no has investigado previamente o no tienes mucha noción de lo que son las exportaciones y todo

lo que conlleva, la empresa se topa con un modelo grande. Lo ven como un modelo muy grande ya que tienen que invertir mucho, y esas empresas son las que lamentablemente se quedan en el camino, porque no tienen los fondos o pensaron que vender internacionalmente era como hacer una venta local. Pero a diferencia de las empresas que previamente hicieron su trabajo y se tomaron el tiempo de hacer una investigación, de hacer un plan, de saber más o menos que conlleva hacer una exportación, son empresas que sí han tenido éxito y que se han logrado consolidar. Entonces desde ahí yo creo que sí impacta e influye mucho la preparación previa que tenga una empresa y que sepa a qué es lo que está exponiendo, son conscientes de que no solamente van a competir con empresas peruanas sino con empresas de todo el mundo que quieren vender también y que para llegar a eso tienen que estar a la altura e incluso ser mejores. El Perú tiene los productos, nada más que nos hace falta llegar a la calidad que necesita el mercado internacional.

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?

M: Sí, definitivamente. Siempre, para cualquier cosa en realidad, la primera vez al hacer algo es bien crítico. Cuando tenemos una empresa que justamente ya estaba lista porque ya llegó un cliente porque estuvo en alguna actividad, es un dolor de cabeza en el sentido de la ansiedad que tienen. Sí les han pedido un documento, nosotros les ayudamos a hacer la factura comercial, a sacar su certificado de libre venta, les ayudamos con el proceso de sacar su certificado de origen, entre otros. Entonces todo el estrés de la primera vez es cargado. Pero ya cuando les llega un segundo o tercer pedido ya no nos llaman como para pedir esas cosas tan puntuales sino que lo hacen solos y ya están ciertamente más relajados. Entonces influye un montón el hecho de que la empresa haya tenido experiencia previa en un proceso operativo o de exportación.

R: Sí, justamente uno de los expertos nos había mencionado que en ese sentido cuando una empresa es nueva y hacer su primer envío no sabe mucho de todo lo de los papeles o de lo que tiene que hacer y pide ayuda, pero ya una

vez que se da una segunda oportunidad ya sabe cómo es el tema, tiene más confianza en sí mismo y de hecho puede irle mucho mejor en este segundo envío a la hora de exportar.

M: Sí, tal cual. Justamente parte de nuestro trabajo va por ahí, las capacitamos (a las empresas) previamente, incluso las contactamos con empresas u operadores logísticos para que les hagan una cotización y les expliquen la parte documentaria y operativa. Entonces para que sientan cierto grado de tranquilidad y sepan que alguien los va a estar ayudando. Pero sí, en la segunda siempre es más tranquilo y ya lo tienen mejor manejado.

15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

M: Sí. En el caso de ADEX, para poder darles soporte primero tienen que ser socio, hay una membresía, pero si hay mucha ayuda por parte de Promperú por ejemplo, tiene muchos programas y muchas plataformas que te ayudan a capacitarte. Lo malo es que por un tema coyuntural, las personas y los empresarios no todos tienen este olfato de querer investigar, de querer capacitarse. Entonces los que si investigan les va mejor, porque obviamente con el conocimiento previo te das una idea de más o menos qué es a lo que vas a diferencia de las que no. Cuando ya les explicas más o menos cual es el panorama se topan con varias cosas que no habían contemplado.

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?

M: Yo creo que sí. Para que tu puedas participar en alguna actividad de marca Perú o través de una entidad como Promperú tienes que tener ciertos requisitos básicos para poder ser parte de. No es que simplemente postulas y ya está. Entonces, para poder llegar a ello (se entrecorta) previamente haber cumplido estos requisitos que te menciono. Entonces si es que no los cumples, no participas y no te beneficias de ello. Obviamente para que las empresas entren a este punto tienen que capacitarse y...(se entrecorta) temas financieros. Entonces de hecho que impacta en temas de competitividad.

17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

M: Sí, bastante. Justamente lo que le comentaba a Pía, a través de estas actividades de promoción comercial en ferias, ruedas de negocios, las oficinas comerciales...Es la parte final de la ruta exportadora, la parte de la promoción comercial, que es a lo que todas apuntan llegar. Entonces sí, sí ha aportado un montón.

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?

M: Sí, y sobre eso te cito el programa que comentaba: Ruta Exportadora. Asumo que lo deben conocer. Nosotros (ADEX) también hacemos talleres para decirle a las empresas que participen en esta ruta. Hemos visto a detalle los temas que desarrollan, algunos son muy puntuales y se sectorizan por flujos económicos. Hay una ruta especializada para calzado, textiles, frescos, agroindustria, metalmecánica, etc. Entonces sí, creo que esta es la principal herramienta que ayuda a capacitar a las empresas, aparte de estas para las empresas que no cumplen también hay información suelta en plataformas sueltas que les ayuda a ver requisitos de acceso, temas arancelarios, cómo cotizar una operación logística de envío marítimo o aéreo, etc. Entonces hay muchas herramientas, pero lamentablemente no hay mucha intención de querer buscar o llegar a ellas. La idea es poner a la mano esta información para que sepan que está ahí y que es gratuito muchas veces.

19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: Sí, en general, viendo la marca Perú como una marca en sí, como logo distintivo y como las actividades que ha hecho Promperú para posicionar a esta propuesta, porque no es solo la marca. Para que se posicione la marca hay que hacer detrás todo un plan a través de muchas actividades para que eso suceda. Entonces considerando todo esto que te menciono, ha impactado de manera increíble. Creo que sí se ha hecho un trabajo de lo cual como peruanos

debemos estar orgullosos, porque sin este trabajo no seríamos hoy en día siendo TOP1, TOP2 o TOP5 en muchos productos agro por ejemplo. Y actualmente el Perú no estaría tan reconocido como ahora lo está. De hecho es un trabajo conjunto entre el “punché” de los empresarios, las personas que está detrás de cada empresa, pero también del trabajo excelente que hace esta institución, en este caso el organismo que es Promperú creo que ha ayudado y yo de manera directa que trabajo con especialistas también que están ahí, he visto la dedicación que le ponen a cada actividad que hacen. Entonces yo creo que sí ha habido un impacto muy fuerte en lo que hoy en día son las exportaciones del Perú, considerando aún el tema de la pandemia que a pesar de ello seguimos punteros en varios productos.

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Anexo 10: Transcripción de la Entrevista a profundidad a Martín Reaño

Fecha: 14 de Junio del 2021

Hora: 02:30 PM-03:30 PM.

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	Martín Reaño Vera
Grado académico	Magíster en Ingeniería Magíster en Administración e Ingeniería Industria
Institución laboral	Trabaja en la industria textil - SNI Universidad de Lima
Años de experiencia en el sector	30 años en la SNI (Gerente del Comité Textil y Confecciones) 5-6 años como docente en la Universidad de Lima

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: ¿La marca Perú como símbolo original de la Marca Perú? Bueno, no estamos hablando de Perú Textiles sino de la Marca Perú ¿No es cierto?

P: Sí

M: Hay 2 marcas registradas. La Marca Perú creo que no, como debería por lo menos porque es una marca paraguas que involucra todo lo que el Perú hace como país. No se llama la marca Perú sino se llama la marca País pero pienso que si no ha sido usado por muchas MYPES tal vez algunas sí, es porque muchas MYPES no tienen la cultura de estandarización, importancia de ser 100% formales, la importancia de tener una estructura organizacional ordenada porque la Marca País, para poder usarla, tiene requisitos, hay un reglamento de la Marca País y entonces lo que pasa es que muchas MYPES no pueden calificar para poder usar el loguito de la marca, entonces por ahí, como que muchas han podido tener dificultades. También tengo entendido que por ejemplo, para que Promperú te ayude, ósea el dueño de la marca es el país pero quien la administra es Promperú, entonces para que puedas... ósea lo que yo conozco bien es que una empresa exportadora de confecciones primero tiene que seguir el curso de Ruta Exportadora y una vez terminado el curso y además se hayan cumplido los requisitos, recién ahí Promperú te puede ayudar y eso, a pesar de que parece muy complicado, discriminador, algunos empresarios o microempresarios dicen “no, que me discriminan y no me dejan usar la marca”. Lo que pasa es que usar una marca país significa también hacer lo necesario para que una marca mantenga su reputación y eso es parte de la cultura de las empresas y hay pequeños empresarios que piensan que hacer comercio exterior es lo mismo que vender “informalmente” en el mercado interno y por ahí es donde están los problemas. Entonces es un tema cultural muy fuerte, es un tema de educación, es un tema que tienen que cambiar, no conozco muchas empresas pequeñas que sean consistentes en lo que exportan porque ven una oportunidad y exportan pero después ven una oportunidad en el mercado interno y se olvidan de la exportación y se dedican

al mercado interno, entonces eso también no es muy bueno que digamos porque tal vez para el pequeño empresario como que es parte de su día a día porque aprovecha las oportunidades y es flexible, ese es el día a día de muchas microempresas pero internamente eso puede ser aceptado porque es parte de la cultura pero externamente eso no es aceptado, ósea un cliente que hoy tú le vendes y te comprometes en algo, la primera vez cumples, la segunda vez te demoras un poco, la tercera vez ya ni contestas pues el cliente afuera te va a abandonar y Promperú sabe eso, entonces por eso, ellos tienen mucho cuidado a la hora de dar la autorización para que puedan utilizar la marca entonces digamos que es un tema de lado y lado. Por lo menos es mi opinión de lo que veo en mi trabajo, no como docente sino en el desarrollo profesional donde realizo mis otras labores.

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?

M: Bueno, creo que no solo las MIPYMEs sino todas las empresas peruanas exportadoras se han visto beneficiadas y las campañas que ha hecho el Perú han sido muy buenas para posicionar la marca. Por ejemplo, quienes se beneficiaron mucho fueron los agroexportadores, la gastronomía peruana, las empresas que han utilizado la marca y han respetado escrupulosamente el reglamento de la marca porque para que tu puedas usar una marca tienes que tener la convicción que tienes que cumplir con los requisitos y condiciones que te pone la marca. Yo enseño un curso en (Ingeniería) Industrial que se llama Gerencia Estratégica y al final de mis clases, a mis alumnos, les regalo una clase que no está dentro del sílabo del curso y que es super importante cuando uno está compitiendo tanto en el mercado interno como en el exterior, se llama la imagen y la reputación. Muchas empresas y muchas personas no conocen la diferencia entre imagen y reputación. Imagen es el close up, o sea ahorita, ustedes me conocen a mí porque me han ubicado, yo las estoy conociendo a ustedes, me caen o sea me parecen que son unas buenas chicas que están interesadas haciendo su tesis, etc. Pero ni ustedes ni yo sabemos más de nosotros, eso es imagen, o sea el close up, la foto del momento. Pero lo importante es la reputación, porque la reputación es lo que te va durar para toda la vida y así como te demoras mucho tiempo en construir una reputación,

te puedes demorar así, un tris, en destruirla y eso, es lo que muchas empresas no comprenden, que tienen que cuidar su reputación. Entonces, a qué les digo eso, a que una marca es así, la marca tiene que ser cuidada, tiene que cuidarse la reputación por eso que, Promperú así nomás no le otorga el derecho de uso del isotipo de la marca país a cualquier empresa porque tiene que asegurarse que van a cumplir estrictamente en que se va a mantener la imagen y la reputación. No sé si con esa metáfora les estaré respondiendo pero para que vean qué importante es eso.

P: Sí, justamente debido a que nosotras también consideramos que el tema de la imagen y el tema de la reputación son aspectos distintos, en ese sentido, hemos basado lo que es nuestro proyecto de investigación. Como usted menciona, a veces se pueden confundir pero la idea es delimitar esas variables.

M: Claro, porque si tú haces algo ahorita. Por ejemplo, tú puedes estar conversando con el cliente, todo puede estar muy bien, pero cuando haces algo que el cliente no esperaba, tu reputación se va al agua y eso pasa en el mundo del comercio exterior. Por qué en el comercio exterior, tú no ves a tu cliente, no puedes juntarte regularmente con él entonces cualquier cosa que suceda que salga de lo que tu esperas es como volver a 0 y los clientes, hay tantos proveedores en el mundo que prefieren buscar a otro.

3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: ¿En qué sentido? ¿La situación actual de la política que estamos viviendo en estos momentos?

P: Ajá, podría ser el aspecto político, económico, quizás social.

M: Bueno ha impactado a todo, no? pero ha impactado, obviamente más a las microempresas y a las pymes, que es a lo que ustedes están enfocados porque una empresa mediana o grande exportadora, si ustedes ven en el campo textil por ejemplo, las exportaciones se están recuperando bastante bien y quienes más rápido se están recuperando son las empresas medianas o grandes porque han mantenido contacto con su cliente, les han explicado, les han enviado. Les aseguro, chicas, que muchas PYMES no han hecho eso, simplemente dejaron por las circunstancias en las que nos vemos todos en la cuarentena, la pandemia y tal. Muchas (PYMES), con toda seguridad, rompieron ese

contacto que tuvieron con su cliente, las que no lo hicieron y se comunicaron con ellos (clientes), les explicaron porque todos los clientes han entendido. Miren, el año pasado a muchas empresas les cancelaron el contrato y las empresas, algunas negociaron con sus clientes para que el cliente reconozca parte del costo, de la inversión que había realizado la empresa para el producto que le iba vender, pero eso es comunicación. Muchas empresas pequeñas, especialmente MYPES, con toda seguridad, no lo han hecho entonces eso les ha afectado porque el cliente piensa que quebraste, que ya te estas dedicando a otra cosa y recuperar un cliente es inmensamente más difícil que conseguir uno nuevo porque cuando te alejas del cliente, busca a otro porque ellos tienen que seguir vendiendo y tienen que seguir surtiendo sus tiendas. En cambio, tú piensas que él está ahí para ti pero no es así, a menos que te comuniques con él y le expliques la situación y eso es lo que ha pasado ahora. ¿Cuál es mi respuesta? Pienso que las MYPES o PYMES se han afectado muchísimo más que las medianas o grandes, también por otra razón porque los recursos económicos con los que cuenta una PYMES o MYPE son mucho más escasos, mucho más limitados que una mediana o gran empresa, entonces desde ese punto de vista, claro que se han afectado muchísimo.

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: Yo creo que sí porque el Perú se ha posicionado bien con la marca país, hizo una buena campaña, desafortunadamente no se han vuelto a hacer campañas. Ustedes que están estudiando Negocios Internacionales, saben que en el mundo rápidamente se olvidan las cosas cuando viene un cliente y le ofrecen algo igual o mejor a lo que está comprando entonces, definitivamente, en la medida que no se haya desarrollado campañas de reforzamiento, de mantenimiento de posicionamiento de la marca, no solamente afecta a las MYPES sino afecta a todo el Perú. Claro y no se ha hecho, no porque no hayan querido sino porque seguramente los presupuestos de todas las entidades públicas están principalmente dirigidos a atender, a mitigar los efectos negativos del COVID entonces claro, definitiva y nuevamente, más afecta a

los pequeños que a los medianos y grandes porque los medianos y grandes tienen alguna manera de como ir explicándole a su cliente, el pequeño no lo hace y los que lo hacen son muy pocos.

5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMES en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?

M: Yo creo que sí, definitivamente, con toda seguridad sí. El único tema es que en la medida que esas PYMES no han estado a la altura de esa reputación (del Perú), evidentemente eso les hace daño a ellos y si están utilizando la Marca País, también le harían daño a la marca. Por eso vuelvo a lo que les expliqué primero, por eso es que yo entiendo porque Promperú es tan estricto con a qué empresa le otorga la licencia para poder utilizar la marca.

P: Sí, hay todo un reglamento de hecho para el uso de la marca país.

M: Exactamente.

6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMES? ¿Por qué? ¿En qué sentido? Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

M: Nuevamente, en la medida que han sabido respetar el reglamento y han cumplido con todo la promesa de valor con su cliente, yo creo que sí. Ahora, el tema es que depende mucho también de los productos que la PYMES este vendiendo al exterior , por ejemplo, en textiles y confecciones, más en confecciones, cada año hay cientos de exportadores pequeños pero son muy poquitos los que siguen constantes y eso significa que no todos, cuando entran a la vida real de ir al comercio exterior, no todos saben o no tienen los recursos o la capacidad para seguir explotando y eso pasa muchas veces por no invertir, porque ese también es otro problema de muchas PYMES que están acostumbradas a que todo sea gratis para ellos y no invierten. Muchas veces por no invertir, no desarrollan algunos elementos de promoción que le van a permitir seguir en el mercado. Por ejemplo, no invierten en mejorar la calidad de sus productos o por ejemplo, no se dejan asesorar y cuando van a una feria, porque hay MYPES que van a ferias, se encuentran con un cliente y no van preparados para negociar con el cliente, empezando desde que algunos no hablan ni siquiera inglés y cuando necesitan comunicarse con el cliente, necesitan tener un intérprete. Cuando hablan inglés, no se percatan que tienen que ir preparados, lo que sí sabe una empresa mediana y grande, a tomar

decisiones rápidas con el cliente. Ha pasado muchas veces en MYPES donde van a una feria por ejemplo o se encuentran en reunión con un cliente importante y no tienen idea de cuanto pueden ellos negociar el precio, por ejemplo, o la cantidad, a veces ha pasado, puedo poner mis manos al fuego por eso de que es así. MYPES que van y hacen una presentación espectacular y al cliente le gusta, entonces el cliente dice firmemos un contrato inicial para que me abastezcas de 20 mil prendas mensual de estas que me encantan y la empresa le dice: 20 mil? pero es que mi capacidad es solamente de 500 a 1000 y el negocio se fue al agua, entonces para eso tienes que invertir. Tienes que estar preparado, ver quien te puede ayudar o dar servicio o con quien te puedes asociar y ese es otro problema de las MYPES, que son muy desconfiados entre ellos, entonces es bien difícil que se junten para poder atender un pedido de nivel internacional, entonces ese es otro problema al que se enfrentan y tiene que ver eso con el problema financiero, evidentemente.

P: Sí, creo que lo que usted menciona afectaría el tema de la alta mortalidad de las MIPYMES en cuanto a su permanencia en el ámbito internacional.

M: Es que muchas veces no es que mueran sino que exportan una vez y se desencantan. Por ejemplo, yo antes de trabajar en la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), exportaba y entonces yo sé todo lo que es exportar. La primera vez que exportan, que fue lo que a mí me pasó, se te hace un mundo la cantidad de trámites y documentos que te pide el cliente, que certificado de origen, que certificado sanitario, que el Caleb Brett para ver la calidad, que la guía de embarque, que contratar el embarcador, que contratar la agencia de aduana, con que banco trabajar... ósea es un montón de cosas que tienes que hacer y que si no las has averiguado bien o no las conoces, se te hace un mundo. Entonces muchas MYPES ven todo eso y además, para exportar tienes que ser 100% formal, porque sino, no puedes cobrar drawback donde muchas MYPES ni siquiera la cobran porque no se han percatado que en la Declaración Única de Aduanas (DUA), tienes que marcar en un casillero determinado que vas a acogerte al drawback, entonces no se informan previamente y cuando ya les han pagado y quieren ir a cobrar su drawback pues obviamente como no marcaron, ese dinero, esa parte, no estuvo presupuestado por el Ministerio de Economía y no les dan el drawback porque no lo marcaron o simplemente, si lo marcaron, tenían que presentar una serie

de documentos por vía virtual o entregarlo físicamente y simplemente no guardaron nada de eso porque su forma de trabajar es así de desordenada y no tienen derecho al drawback entonces dicen “ah no, esto no sirve” y abandonan, y siguen trabajando internamente, entonces lo que les quiero decir no es que sea mortandad, si claro hay muchas que mueren porque solo se enfermaron para exportar, pero muchas porque se desencantan porque no quieren hacer todo ese trabajo organizado que tiene que tener una empresa exportadora, una empresa exportadora tiene que ser una empresa totalmente formal que no solamente por los trámites y requisitos para cobrar tu drawback o para que tengas apoyo financiero para que el banco te ayude a seguir creciendo, y eso no les gusta.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?

M: Yo creo que sí pero no como debiera ser porque más estaba asociada a productos agroindustriales por esta razón, nosotros como Sociedad Nacional de Industrias, ahora no te hablo como docente sino como Gerente del Comité Textil y Confecciones...

Lo que pasa es que (la marca Perú) estaba muy vinculada con productos que estaban en ese momento desarrollándose muy fuertemente como la agroindustria, algunos otros productos más elaborados, con el turismo. Entonces en algún momento dado nosotros, te hablo como Gerente del Comité Textil y Confecciones y no docente de la Universidad, sugerimos a Promperú, bajo el paraguas de la marca Perú, desarrollar una marca sectorial y antes de eso, se desarrolló una marca que se llama Alpaca del Perú que tiene los mismos rasgos de la marca Perú, la marca País y también desarrollamos una marca que se llama Perú Textiles. Justamente porque dentro de ese paraguas de la marca país, nosotros nos dimos cuenta que en la parte textil, no estaba muy posicionada como debería y esa marca Perú Textiles está muy desarrollada, lo único que no se ha hecho todavía es el trabajo de posicionamiento internacional que es una campaña que hay que hacer así como se hizo una campaña para la marca País, también se tiene que hacer una campaña para posicionar Perú Textiles porque justamente los exportadores se

dieron cuenta que estaba más vinculada o asociada a la parte de turismo, agroindustria. De hecho, sí, algunas empresas exportaban con el isotipo de la marca país pero no necesariamente es algo que se pudo hacer digamos común y es por eso que impulsamos Perú Textiles.

8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?

M: Bueno, aquí hay un tema importante, cuando hablas de marca de una empresa ósea que la marca desarrolle su propia marca, a eso te refieres?

R: Sí, de la propia empresa.

M: Eso, para una empresa MYPE, internamente ya es un problema, ósea en el Perú. Una marca no es cuestión de hacer una prenda y ponerle, digamos, tu pingüino, cocodrilo, lo que sea, ponerle tu marca y venderla. Tienes que hacer un trabajo de promoción de la marca, tienes que desarrollar una estrategia de marketing, tienes que hacer el plan de marketing, muchas veces para una pequeña empresa es muy complicado porque el gerente lo es todo, es el gerente de producción, gerente financiero, gerente comercial y no tiene tiempo para más y encima trabajar para desarrollar una marca se demora muchísimo porque hay quienes que ponen su marca, la venden y se van haciendo conocidos de a poco pero en el mercado internacional, posicionar una marca... y esa es la razón por la que tenemos la marca país y esa es la razón por la cual tenemos Perú Textiles, posicionar una marca como empresa es muy difícil, han habido intentos de una fábrica peruana de confecciones que hizo una inversión muy grande para poner una marca en Los Ángeles y en Nueva York y al final, tuvo que abandonarlo porque la inversión que requieres para mantener la marca, para poder generar una imagen, una reputación de la marca, una identidad de la marca es una inversión bastante grande entonces yo sinceramente veo muy difícil que una pequeña empresa pueda desarrollar una marca en el mercado exterior salvo que se posicione en un segmento demasiado exclusivo, muy chiquito donde poco a poco se vaya haciendo conocido con sus clientes y vaya creciendo. Eso es un proceso bastante largo y en Estados Unidos o Europa, los principales mercados, poner una tiendita chiquita para vender un producto no va a marcar la diferencia para poder desarrollarse. Puedes encontrar un pequeño grupo de clientes que te van

a comprar pero no vas a crecer, ahí te vas a quedar. Desarrollar una marca es una inversión de varios millones, en Estados Unidos y en Europa mucho más.

R: ¿Cree que podría darnos un ejemplo de una empresa que haya tenido que redefinir su estrategia o de repente continuar con lo que ya mencionó sobre la empresa?

M: No les puedo decir el nombre de la empresa porque no tengo autorización de ello, pero es una empresa que es una familia que son fabricantes de pantalones jean, tenían varias marcas ya posicionadas en el Perú y decidieron en algún momento, desarrollar la marca con el nombre de una de las hijas de la familia en Estados Unidos y empezaron a posicionarla en Los Ángeles y luego fueron al mercado de Nueva York pero cuando entras a competir en las marcas, tienes que tener un respaldo financiero que te permita afrontar las defensas que las marcas ya están posicionadas van a hacer en el mercado y tuvieron que salir de ese mercado porque no podían, invirtieron una buena cantidad de dinero pero no les fue bien porque les faltó ese apoyo financiero que necesitan para posicionar la marca. Ahora, si hay en Washington, no del centro de Washington sino de una parte un poco más alejada, me parece que es al norte de la ciudad, hay una tienda de una empresa peruana de productos de Alpaca que se llama Peruvian Connection, que no es una microempresa, es una empresa mediana ya tirando para grande, que tiene su tienda y maso menos le va bien, vende ahí algunas cosas. Yo he estado por la tienda algunas veces y siempre tiene cosas bonitas, cosas que están ahí pero desconozco si es que la empresa tiene desarrollo en otros lugares pero las veces que he ido, hay una tienda y si está es porque tiene un segmento de clientes que le compra pero no he visto yo que, por ejemplo, la marca esté desarrollada en algún centro comercial, en algún mall de los Estados Unidos, sinceramente no lo he visto y eso refuerza lo que les comentaba. El esfuerzo de posicionar una marca en el mercado internacional, estamos hablando de un esfuerzo muy grande, un esfuerzo económico y financiero porque tienes que tener una espalda que te permita hacer campaña, si quieres crecer sino está complicado. Yo veo bien difícil que una MYPE puedan desarrollar ellos solos una marca en un mercado salvo que sea en Bolivia, Ecuador, Chile que son mercados más pequeños pero en las grandes ligas, en Europa o Estados Unidos, no. Si a las exportadoras de prendas de vestir muy grandes de alpaca, les cuesta un trabajo inmenso

hacerlo, Imagínense y que es una empresa que tiene un buen respaldo económico-financiero atrás, imagínense para una microempresa o pequeña empresa. El esfuerzo es que tienes que mantener un stock, tienes que mantener una imagen, hacer publicidad, eso no es gratis. Por eso es que existe Promperú, por eso es que existe es esfuerzo de Perú Textiles, por eso es que existe el esfuerzo de Alpaca del Perú.

9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?

M: Yo diría que afecta de manera positiva, en la medida que la oferta de valor de esa empresa la desarrolle y la mantenga siempre. De hecho decir que exporta productos 100% algodón peruano y mantenerlo, eso evidentemente le va a ayudar a mantener la reputación. Pero, por ejemplo, en EE.UU. tú puedes hacer el ADN de la fibra en la prenda y de hecho ellos ya han demostrado, por suerte no ha pasado con productos peruanos pero sí con productos egipcios, que estaban viendo camisas como si fuera algodón egipcio y no era, y lo detectaron por el ADN de la fibra. Entonces para redondear la pregunta, si es que ese exportador mantiene la oferta de valor que le hace al cliente, es decir, si le da con tal calidad, con tal acabado, con tal fibra y siempre se mantiene, pues el cliente siempre te va a seguir comprando. A menos que tengas un mayor desarrollo, no vas a crecer pero si tu cliente es para atender un segmento muy pequeño o muy especializado, te va a seguir comprando. Pero el día que tú le envíes algo que no está de acuerdo a lo que tú le has ofrecido y que el cliente no está enterado, se te acabó ese cliente. Por eso es que debes tener mucho cuidado. Eso es lo que yo las decía al comienzo a ustedes de la imagen y la reputación, y en el comercio internacional los clientes son los más infieles que existen, porque muchas veces ellos para poder rentabilizar su negocio, también necesitan tener un aprovisionamiento que les permita hacer esa rentabilidad y si les viene a tocar la puerta otro que le ofrece un producto con mejores características o iguales y a un precio más competitivo, con toda seguridad se lo va a comprar.

10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?

M: Por supuesto que sí, es importantísimo. El tema es el siguiente, el trámite normal de exportación es tu carta de crédito, pero muchas veces utilizar una

carta de crédito, sean métodos convencionales de exportación, no es barato, es caro, porque el banco te cobra algunos gastos, es decir, cuando tienes que ajustar el precio, ya empiezas inclusive a estar muy cerca de tu margen ideal y pues...Sin embargo, cuando tú llegas a establecer una conexión con tu cliente y llegas a darle la confianza tal al cliente de que siempre le vas a responder con buena espera. Muchas veces empresas exportan ya sin necesidad de carta de crédito, por ejemplo, sobre todo cuando tienes capital. Primero ya conoces al cliente y sabes que no te va a fallar, el cliente te conoce y sabe que como proveedor no le vas a fallar y ya tienes tú tu capital que no necesitas que el banco de financie para poder tener capital de trabajo. Porque cuando haces carta de crédito, te sirve como capital de trabajo para poder ir al banco y que te preste dinero para capital de trabajo, pero eso cuesta. Pero cuando tú ya agarras confianza con el cliente, definitivamente el cliente te va a respetar los acuerdos así hayas hecho una exportación por envíos de documentos, una vez que recibe la mercadería, ve que todo está bien y te deposita en el banco y listo, te envía tu transferencia de dinero de lo que le has vendido. Pero eso solamente sucede cuando ya hay mucha confianza entre ambos. Por eso sí, yo estoy de acuerdo que sí, la confianza es básica. La confianza, la honradez y el respeto de lo acordado. Son varias cosas que van de la mano.

11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?

M: Mira, tal vez en algún caso puede ser que sí. Pero es tan pequeña la participación de las MYPEs en la exportación que las que hacen lo que se conoce coloquialmente como que ponen la cabecera de la playa, son las empresas medianas y grandes. De hecho es posible que haya alguna pequeña empresa o MYPE que exporte algo especial y que por eso es apreciado, con toda seguridad que debe haber. Pero, imagínate, para que tengan una idea chicas, nosotros somos una pulga dentro de todo lo que importa Estados Unidos o la Unión Europea, nosotros como país, hablando de textiles. ¿Ustedes creen que una pequeña empresa va a poder crear una reputación? ¿Que sea reconocido en todo el Perú? Imposible. Sí puede crear una reputación con su cliente, pero queda entre él y el cliente. Pero de ahí a que sea considerado como ejemplo, poco. Por ejemplo, nosotros tenemos en Perú

y con mucho orgullo a Lacoste. Por dos años consecutivos ha premiado a una empresa peruana como la empresa que le exporta con más calidad y mejor cumplimiento de todos sus proveedores que tiene en todo el mundo, y Lacoste es el líder en polos con cuello a nivel mundial. Entonces, ¿Qué cosa les quiero decir? Una empresa mediana o grande sí tiene capacidad para hacerlo, pero una MYPE es muy difícil, creo yo. Puede ser que me equivoque, pero lo que he visto, no tengo un ejemplo que les pueda dar.

12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?

M: Yo creo que sí, en algún momento sí, pero eso solamente puede ser el que te abran la posibilidad de vender. En la medida de que esa MYPE haya cumplido con todo lo que ofrece, claro que sí. Pero no todas las MYPEs, como les decía al comienzo, tienen acceso a poder usar la marca país.

13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

M: Muy fácil, la primera de ellas es el cumplimiento del lead time que le fijó a su cliente. Es el tiempo que pasa desde que recibes el pedido hasta que se lo entregas al cliente. En la medida que cumplan con eso, yo creo que se va a poder crear fortaleza. En la medida que cumplan con la calidad y el tipo de productos que se comprometió vender a su cliente también le van a dar fortaleza. En la medida que cumpla con enviarle toda la documentación que pidió el cliente para poder él importar su mercancía dentro del mercado destino, obviamente le van a dar fortaleza. Todo lo contrario le va a generar debilidades.

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?

M: Bueno, definitivamente en la medida que ellos, antes de llegar exportar, identifiquen claramente todas las variables que tienen que controlar para poder cobrar, sí, en la medida que lo hagan, sí. Pero pasa con lo que les he comentado con el ejemplo de por qué muchas no cobran drawback. Por qué no hacen algo tan simple como su checklist de lo que necesitan cumplir tanto

para exportar como para después cobrar su drawback. Entonces, si es que ellos no cumplen adecuadamente con eso evidentemente el riesgo va a ser muy alto. Lo que pasa es que hay algo que es importante acá y que en el mercado interno les juega bien y en el mercado externo les juega al revés. Y es que una característica de un empresario MIPYME es que están acostumbrados a afrontar riesgos, son emprendedores. Un empresario MIPYME tiene que tener un perfil emprendedor y está acostumbrado a seguir riesgos. Hoy gana, mañana pierde pero sigue apostando por su negocio Pero los riesgos a los que tú te expones en el exterior son mayores. Primero porque tú no conoces a tu cliente, una empresa mediana o grande exportadora antes de poder si quiera firmar un convenio con un cliente, primero se averigua, por ejemplo, información financiera del potencial cliente, averiguan en internet, hacen su research para poder de alguna manera asegurarse si es un cliente fiable. Muchas veces las MIPYMEs no hacen ese trabajo, no porque no puedan hacerlo sino porque creen que el comercio exterior es igual como el comercio interior, entonces se avientan a la piscina y puede suceder que te toque un buen cliente o cliente que te paga mañana, tarde o nunca. Entonces su misma, digamos, forma de afrontar riesgos que el mercado interno le pueda resultar, en el mercado externo muchas veces no les resulta, y también eso es un causal de que muchas MYPEs desaparezcan, hablando de la mortandad que antes preguntó Carmen Pia.

15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

M: No conozco estadísticas, para ser honesto, donde esté relacionado qué empresas han exportado usando la marca Perú y qué empresas no, porque ahí si podrías tener una secuencia y afirmar que ha crecido. Pero no conozco una estadística, me imagino que ustedes van a tener una reunión con alguien de Promperú.

R: Sí, justamente hemos entrevistado al Director de Imagen y Marca País de Promperú, el Sr. Rafael Tapia, y nos afirmó que sí, que hubo un gran aumento por toda esa ayuda que ha brindado la marca país a los empresarios a través de los programas, de las charlas, de todo esto que ofrecen.

M: De su Ruta Exportadora.

R: Sí.

M: Si ellos te han dicho que sí, es porque tienen estadísticas que pueden comprobarlo. Por eso te digo que yo no tengo una estadística que me lo demuestre, no la conozco.

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?

M: Mira, yo creo que si una empresa ha seguido su ruta exportadora, digamos, evidentemente y ha cumplido satisfactoriamente todo el proceso, definitivamente tiene más ventajas en ese aspecto que las que no la siguen y se mandan al mercado exterior sin poder capacitarse antes. Y desde ese punto de vista, claro, se les da una ventaja en ese aspecto, en la parte de usar la marca y usarla bien. Pero en el caso de que eso sea un elemento diferenciador para poder vender, yo creo que más los clientes te compran porque les gusta tu producto que porque tiene el símbolo de la marca país.

17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

M: Yo creo que sí, porque Promperú va a ferias con ellos, lleva pequeñas empresas, lleva un grupo de empresas. A algunas les va bien, a muchas les va mal, porque no llegan a vender, porque se tropiezan con estos temas de que no pueden juntarse entre ellos para poder abastecer un pedido más grande que su capacidad. Pero en la medida que lo puedan explotar y lo hagan bien, yo creo que sí les puede ir bien.

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?

M: Yo creo que el esfuerzo de la Ruta Exportadora, claro que contribuye a que se desarrollen, aprendan a exportar y sepan todo [lo que necesitan]. Por ejemplo, muchas MYPEs no tienen ni siquiera una página web, lo primero que un exportador te pregunta es “¿Dónde está tu página web?” y otras que la tienen, dice “en construcción” o solamente han desarrollado la primera página

o no está ni siquiera en inglés. Entonces, en la medida que eso sea desarrollado, yo creo que sí les va a ir bien. Pero en la medida que no se den cuenta que tienen que invertir en esos detalles, lo más probable es que no les vaya muy bien que digamos.

R: Sí, justamente uno de los entrevistados nos mencionó que tanto como Promperú, de repente ADEX u otras empresas públicas o privadas brindan todos estos programas, charlas, seminarios, webinars, para mejorar en el aprendizaje de los empresarios. Pero también algunos empresarios no muestran como que mucho interés o no saben que hay estos programas. Y por eso no tienen mucha experiencia en ese sentido.

M: ¿Saben cuál es el problema? En mi opinión personal, ese problema lo ha generado el mismo estado por una razón. Mira, yo tengo contacto con personas de gremios industriales privados, parecido al nuestro, de otros países. Y todas, excepto Bolivia, todas las capacitaciones y todos los procesos cuyo propósito es mejorar la capacidad de las MYPEs en comercio exterior son pagados. En el caso del Perú, los han acostumbrado mal, los han acostumbrado a que todo se los da el Estado gratis. Entonces como es gratis, muchos empresarios van y dicen “Ya que es gratis, a ver que aprendo” o a veces no envían a la persona que debe ir sino envían a otra persona que no está metido en ese negocio y no les sacan el provecho que tienen estos programas. Realmente hay muy buena oferta de capacitación, pero no les sacan el provecho por una razón, porque como es gratis, no le dan la importancia que le dieran si es que invierten una parte, como en otros países donde el que invierte y pone algo de dinero le toma interés, porque tiene que sacarle el jugo a lo que está invirtiendo. Acá el 99% de este tipo de capacitaciones dirigidas a MIPYMEs son gratis. Entonces incluso como es gratis van personas que ni siquiera están metidas en el negocio, pero que tienen derecho a ser matriculados porque reúnen ciertos requisitos. Es mi opinión personal, por si acaso. Pero eso es lo que yo veo en todos estos años. Cuando uno hace algo pagado, el que va les aseguro que, como ha pagado, le va a sacar el máximo provecho a su inversión. Pero el que va gratis, son muy pocos los que lo aprovechan y realmente aprecian el que el Estado les pague los casos. Incluso en muchos casos para que participen en ferias, Promperú les tiene que pagar los gastos y mira qué cosa sucede, van pagados por

Promperú, porque supuestamente “no tienen recursos” para poder solventarse el viaje, pero regresan cargados de compras. Entonces están sacándole, muchas veces, provecho a este apoyo del Estado y no están aprovechando realmente el propósito de este tipo de apoyos. Entonces, yo, personalmente, pienso que eso debe ser reestructurado en el trabajo que realiza Promperú. Pero es mi opinión personal.

R: Sí, creo que estoy de acuerdo con usted en ese sentido de que si hubiera un costo para esas charlas o programas, de hecho ellos tienen que aprovechar porque están invirtiendo dinero y tiempo.

M: Mira, yo les cuento una anécdota. Hace algunos años cuando estábamos en un programa de estos, un representante que le habían dado dinero para sus gastos por parte del Estado, se gastó todo su dinero en una noche. Se había ido de juerga y después estaba pidiéndole a todo el mundo que le ayudaran porque se había quedado sin plata. Claro, no es culpa del Estado que esta persona haya sido irresponsable pero si es que hubieran hecho una mejor selección y hubieran dicho que tienen que compartir los gastos, entonces les aseguro que la situación hubiese sido distinta.

19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: Creo que en las que han aprovechado, sí, pero personalmente no creo que con la amplitud que podría haber sido. O sea, hay algunas que sí lo han aprovechado y les ha ido bien y espero que les siga yendo bien, pero no es el caso de la gran mayoría. Lo que pasa es que también el presupuesto que tiene Promperú, no es, digamos, un presupuesto inacabable, es limitado y pues no puede ayudar a todo el mundo. Por eso, es muy importante que las MIPYMEs entiendan que para poder crecer tienen que invertir. Así como para hacer tortillas hay que romper huevos, para poder crecer en exportaciones tienes que invertir, porque no es que te llegue del cielo y porque tu producto gustó una vez, le gustará siempre al cliente. No, siempre tienes que estar innovando, tienes que cumplir con todo lo que le has ofrecido al cliente con todo lo que él espera de ti. Y no solo eso, tienes que darle más de lo que él espera. Pero eso es un tema cultural que tenemos que cambiar en el Perú, sobre todo en la MIPYME.

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Anexo 11: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Miguel Antezana

Fecha: 21 de Junio del 2021

Hora: 05:00-06:00 PM.

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	Miguel Eduardo Antezana Corrieri
Grado académico	Magister
Institución laboral	Escuela de Negocios de ESAN Escuela de Gobierno y Política Públicas de PUCP Escuela de Posgrado de la Universidad Continental Escuela Nacional de Control de la Universidad Alas Peruanas
Años de experiencia en el sector	20 años (Docencia y Carrera Profesional)

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: Bueno, yo no sé si se ha hecho un estudio hasta ahora que relacione, vincule y verifique si precisamente el desarrollo de la Marca Perú ha tenido algún beneficio en general. Ni siquiera para el caso de las MIPYMEs, sino en general, y esto es porque, desde mi punto de vista, si bien la idea de la Marca Perú se alinea o se alineó a lo que fue en un momento una tendencia de desarrollar las marcas país, no sé, desconozco si hubo criterios técnicos, comunicacionales, estratégicos para su uso y para su aprovechamiento. Por ejemplo, yo recuerdo que cuando salió la Marca Perú como tal, mucha gente en realidad solamente lo vinculó con el símbolo gráfico, con la parte visual, y de hecho tuvo acogida e inmediatamente, tomando en cuenta el criterio de informalidad que existe en nuestra sociedad, todo el mundo comenzó a replicar y a utilizar la marca Perú. Tú veías a Gamarra con polos, gorras, llaveros, todo el mundo utilizaba la marca Perú cuando supuestamente, en ese momento, ya había limitaciones para su uso. No cualquiera podía utilizarlo. De hecho había un procedimiento con Promperú, creo que directamente se utilizaba el criterio para que tu puedas ser un embajador de la marca Perú, pero esto con el tiempo creo que se perdió. El hecho de que en algún un producto, ya yendo en el caso de las MIPYMEs, o algún servicio tuviese la marca Perú por algún motivo desconozco si eso ha generado un beneficio. En teoría, si eso hubiese sido así, hubiese habido un incremento significativo en las ventas o por lo menos en la presencia o reconocimiento de la marca de un producto o un servicio sobre la base del apoyo de la marca Perú. Entonces yo creo que eso no se ha evidenciado, de hecho no conozco que después de ese pequeño boom de la marca Perú, se hubiese vuelto a utilizar y que los productores, prestadores de servicios, o inclusive las personas se apoyen en la marca. Entonces yo creo que ahí no hubo una gestión adecuada de lo que significaba este tema de la marca país.

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?

M: Este es un tema de gestión de la comunicación y cuando hablamos de ello hay que tomar en cuenta la dimensión estratégica, no la dimensión estrictamente operativa. En teoría, en tema de la marca Perú ha debido generar un valor agregado, pero este valor agregado viene unido precisamente a una serie de ventajas comparativas, competitivas, el mismo producto, las personas, los servicios, en fin, los que estuviesen detrás de la marca Perú. Es decir, yo entiendo que en algún momento se pensó como si fuese un sello de calidad, así como las ISO. Cuando tienes la ISO es un sello de calidad y que implicaría que es reconocido y has cumplido una serie de procedimientos. Pero en el caso de la marca Perú, considero que no se hizo así. Fue más un tema de identidad visual, identidad gráfica. Por eso digo que no hubo la gestión estratégica y la comunicación, porque, además, como cualquiera la usaba, cualquiera lo podía poner en su página web, en su Facebook, en cualquier sitio, entonces se distorsionó completamente. Lo que sirvió la marca Perú fue al final fue solamente para darle una presencia al país porque estaba desarrollando su marca país, pero hasta ahí. No conozco casos en los que algún productor, independientemente del tamaño, diga que sus ventas crecieron significativamente por tener la marca Perú. No lo conozco y no puedo decir que eso existe. Es más, si eso fuese así, yo supongo que entonces detrás de ese productor habría muchísimos más que estarían buscando manejar la marca Perú y tampoco lo conozco.

3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: Bueno, yo creo que estamos en el último año, es decir, desde Marzo del 2020 hasta Junio 2021 estamos en un período bastante crítico por el tema de la pandemia de COVID 19. Entonces hablar de este periodo, creo que sería un poco fuera de lugar porque es algo totalmente atípico lo que estamos viviendo y no sabemos hasta cuándo se va a prolongar. Si bien es cierto que ya el día de hoy la economía se está recuperando un poco, recordemos también que en el primer trimestre de la pandemia que coincidió con la cuarentena, hubo una caída brutal de la economía, llegó a un 40 puntos de PIB (Producto Interno Bruto). Entonces yo creo que en ese contexto, no habría mucho que decir, porque no se podría evaluar el tema que estamos conversando en ese periodo.

Ahora, con anterioridad, yo creo que la empresa peruana en general ha tenido algunos elementos destacados y sobre todo en el volumen de las exportaciones no tradicionales. Por un lado tenemos las tradicionales en el tema minero y otro tipo de producción que está ahí; sin embargo, las no tradicionales, antes de la pandemia, venían creciendo significativamente. Y eso por un tema del emprendedurismo peruano, pequeñas empresas, pero ojo que estamos hablando, además, de las empresas, independientemente del tamaño, formales que son las que finalmente se contabilizan en las estadísticas de las exportaciones no tradicionales. Recordemos también que tenemos en el caso peruano un porcentaje altísimo, casi 80% de economía informal. Esa gente no está en las estadísticas, claro, esa gente tampoco puede estar en la parte de exportaciones, porque como no tiene precisamente esta formalidad y no tiene acceso a los créditos y a todo lo que implica esa formalidad, no están ahí. Entonces, esos pequeños productores se dedican o su destino es simplemente el consumo interno, y para el consumo interno, relacionándolo con el tema que estamos tratando, la marca Perú no tiene ninguna importancia, tenga o no la tenga, no importa. Ahí lo que simplemente conviene es la conveniencia del consumidor final. Si tú me das el producto A más barato que el B, yo prefiero el A y ahí está simplemente la competitividad del pequeño empresario a nivel interno y más aún cuando tiene ese carácter informal.

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: Ahí hay un tema muy interesante, porque estás mencionando un término que no todo el mundo sabe exactamente qué es: reputación. Muchas veces se confunde reputación con imagen y no es lo mismo. Cuando estamos hablando de imagen, estamos hablando de un producto de los procesos comunicacionales, mientras que la reputación es producto de las acciones o labores que hace una persona, empresa, producto o servicio, es decir, se basa en hechos. Para tú hablar de la reputación de un sector de la industria en el Perú tienes que basarte en los hechos de esa industria en el Perú, es decir, ¿Qué ha desarrollado, ¿Qué avances ha tenido, ¿Qué logros ha tenido?

Entonces hablar de reputación en el caso peruano, el Perú como tal, tiene muchas variables, porque depende como lo veas. Si tú hablas de la reputación del Perú en el sector deportivo, podrías decir que tiene algunas cosas buenas y otras bastantes malas en las que no figura por ningún lado. Si hablas de la reputación del Perú a nivel de comercio exterior, ahí por supuesto tendrás que enfocarte en lo que ha hecho el Perú en comercio exterior en el lado formal y así sucesivamente. Entonces, siguiendo esa lógica, ir a la reputación de las PYMEs o las MIPYMEs va a depender a qué cosa nos referimos (se entrecorta) en qué. Entonces, yo creo que es una base sobre la cual se debe partir y debe quedar claro. Mucha gente habla de reputación y no tiene idea de qué es, de repente están hablando de imagen. Cuando hablas de imagen, hablas de una percepción pero sobre de la base de lo que tú ves, no necesitas conocerlo. Es como si te preguntara “¿Cuál es tu imagen de Suiza?” y tú nunca has ido a Suiza y puedes decir que es un país bonito, pero ¿Cómo lo sabes? Quizá porque has visto fotos, videos, y esa es tu imagen. En cambio, quizás yo le pregunto a Romina “¿Qué opinas de Chincha?” y ella es Chincha y me dice que es espectacular, pero ¿Cómo lo sabe? Porque ella es de Chincha, vive allá y lo conoce. Entonces ella sí me puede hablar de reputación, porque tiene una interrelación, una experiencia, conoce hechos, una cantidad de cosas que me permite hablar de reputación. Entonces teniendo claro estos dos conceptos, ¿La reputación del Perú influye en las empresas? Depende de qué quieres hablar. O sea, si yo hablo, por ejemplo, de la reputación de cierta industria, en realidad estaría hablando de la reputación de esa industria, que no tiene que ver en nada con la reputación del Perú. Por ejemplo, Colombia hasta unos años tenía una reputación bastante mala, se la relacionaba siempre con el narcotráfico, y precisamente ellos comenzaron a trabajar la marca país para que no se vea y no se tenga el imaginario que Colombia es estrictamente tema de narcotráfico, sino que hay una cantidad de cosas. Pero tuvieron que pasar, no solamente el tema de imagen, que es la marca, sino que comenzar a trabajar la parte reputacional ¿En qué son buenos? ¿Qué hacen bien? Esos temas que estamos hablando, no lo sé. No sé si en el Perú, en la gestión de la marca Perú, ha habido. Si ha habido por lo menos la básica diferenciación entre imagen y reputación. Yo creo que, solamente desde mi punto de vista, se quedaron en la parte gráfica, en la parte de imagen. No fueron más allá en una gestión

estratégica, por eso lo mencionaba hace unos momentos, no hay una gestión estratégica de la marca.

5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMES en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?

M: Por eso, vuelvo y repito. No puedes pensar en la reputación de país en su conjunto, si tú quieres determinar la reputación de un sector en particular. Vuelvo con el caso que mencioné hace un momento. Si yo tengo una “mala fama” de un país con narcotráfico, pero resulta que yo tengo una muy buena producción de telas, entonces yo, como usuario, pudiera ver que elijo. ¿Voy a ver si toma en cuenta la reputación del país o lo que me interesa es en realidad la reputación de la industria de ese país que es muy buena? Entonces, eso va a depender de lo que tenga en la mente el consumidor, el productor, la persona que esté tomando en cuenta esa apreciación, porque ambas, la imagen y la reputación, son apreciaciones. Una es sobre la base de la comunicación y la otra sobre la base de los hechos, de la realidad. Entonces, hablar de la reputación del Perú es hablar de muchas variables: político, social, económico. Es grandísimo. Habría muchas cosas que hablar sobre la reputación del Perú. Pero si tú te vas solamente por un lado, te vas por la reputación del Perú en su industria textil, por ejemplo, ahí puedes tener pues una buena reputación. De repente que el algodón pima es el mejor del mundo y para nada te interesa la reputación del país que puede tener otra serie de problemas o cosas negativas. Entonces no me parece adecuado vincular la reputación del país con la reputación de un sector en particular o de una persona en particular, es como si dijeran que fulano es una tremenda persona pero el país es malo. No tienen ningún sentido vincularlos. Y más aún, vuelvo y repito, cuando no todo el mundo sabe claramente la diferencia entre reputación e imagen.

6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMES? ¿Por qué? ¿En qué sentido? Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

M: Yo creo que quedamos en lo mismo. Me parece que vincular la reputación del Perú con la reputación de las MIPYMES no es lo más adecuado, porque, como te digo, hablar de la reputación de un país es una cuestión de muchísimas variables y va a depender del observador que está tomando en

cuenta la reputación. Si yo sé, por ejemplo, un mercado financiero internacional, la reputación del Perú va a estar tomando en consideración el manejo económico, el manejo fiscal, la parte gubernamental. Si yo soy una persona del mercado, no sé, industrial, entonces voy a tomar en cuenta el tema industrial del Perú, no me va a interesar lo demás. Entonces vincular la reputación del Perú con los resultados de un sector en particular, creo que no es lo adecuado, porque estás comparando un montón de cosas o una cosa chiquitita. Pudieras encontrar alguna relación pero la relación va a tener que está directamente vinculada con lo que estás hablando. Si estás hablando de las MIPYMEs en el sector textil, entonces vas a tener que irte a la reputación del Perú con el sector textil, no puedes meter todo el paquete de la reputación del país completo. Y de hecho a un comprador, a un importador poco le va a interesar eso. Si tú le das el producto y el producto es más barato, es competitivo con su país, lo va a comprar. “No, pero que en ese país se están peleando políticamente, se están matando”, “A mí no me interesa, yo quiero el producto, yo no voy a vivir en el país”. Entonces, ese tipo de cosas yo creo que es fundamental tomar en cuenta, porque si fuese así, entonces cuando el país tiene una “mala reputación” entonces todo el mundo estaría paralizado, todo el mundo se vería afectado y eso no sucede.

P: Yo quería consultarle, pero esto es ya muy aparte del esquema de preguntas...¿Tener una mala reputación como país no incrementaría quizás el riesgo país? Por ejemplo, para tomar en cuenta a Perú como un proveedor.

M: Fíjate, el riesgo país tiene que ver con lo que se llama la calificación de riesgo y tiene que ver estrictamente con los mercados financieros, es con la capacidad que tiene el país de endeudarse. Es decir, si yo quiero como país en vez de pedirle prestado al Fondo Monetario, al Banco Mundial, a alguien pedirle prestado dinero y me va a cobrar, por decir algo 10%, yo prefiero ir como país al mercado internacional, a la bolsa de Nueva York y decir “Te vendo bonos, vendo deuda y yo voy a pagar 5%”. O sea, fijate que es mucho menor que pedirle prestado al banco. ¿Y quién compra ese bono del Perú? Bueno, va a depender de la calificación de riesgo que le hayan puesto las agencias calificadoras de riesgo y para ponerles a clasificación toman en

cuenta variables políticas, económicas, sociales, una cantidad de cosas y al final sacan una calificación. El Perú está en el B1, B2 o lo que sea y esta clasificación es la que te permite ir al mercado y pedir esa cantidad de plata. Por ejemplo, Venezuela si fuera al mercado internacional, nadie le presta plata porque está clasificado muy bajo, es desastroso, es lo que se llama Bono Basura. No vas a recuperar tu dinero en ningún momento. En cambio el Perú no, tiene una buena reputación financiera, independientemente de lo que esté pasando tienen una buena reputación, porque esa calificación de riesgo tiene que ver estrictamente desde la mirada financiera. Entonces fíjate que eso que te acabo de decir de la mirada financiera con la calificación de riesgo, ¿incide en las PYME? Para nada en absoluto, porque el pequeño comerciante va directamente con otro comerciante de otro país y hacen un negocito nacional y a ninguno de los dos les interesa la situación de sus países. Hay muchas cosas que por cierto en esta campaña se vienen diciendo como “El desastre” Es mentira, no tienen idea de lo que están hablando eso no sucede así. “El dólar se está disparando” Sí, porque hay gente que está especulando. Entonces eso también cómo te digo implica un poquito más de conocimiento del contexto de cómo funcionan los mercados y cuál es la verdad del asunto. Hay mucha noticia falsa, hay mucho humo que se está vendiendo, fíjate que no. Cada mercado tiene sus reglas de juego diferentes, algunas están relacionadas, hay algunos vínculos en algunas cosas, claro que sí, pero no todo depende el uno del otro. No es así.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?

M: Yo creo que no. Yo creo que las aportaciones del sector textil han tenido que ver estrictamente con el tema de competitividad, de la calidad de sus productos, de los precios de sus productos, de la facilidad de exportación, ventanillas únicas y ese tipo de cosas más que por el tema de la marca. Insisto, un comprador internacional se fija en eso, no que tenga la marca Perú. No creo que alguien diga “A ver, ¿tienes marca Perú? Sí te compro.” Yo creo que no.

8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?

M: Las MIPYMEs por su naturaleza por ser pequeñas, microempresas, no necesariamente tienen todos los elementos que tiene una gran empresa. Por ejemplo, a nivel comunicacional, no necesariamente tienen toda esa infraestructura grande, todo ese aparato, todo ese apoyo, ese conocimiento profesional. Entonces lo hacen desde un lado bastante básico, bastante elemental y si lo hacen de ese lado bastante elemental necesario, mínimo e indispensable, entonces yo no creo que se apoye mucho en el tema de la marca Perú ni lo que están buscando. Quizás al inicio cuando salió la marca Perú, cuando se vendió el concepto marca Perú, quizás despertó expectativas y la gente quiso tenerla y mucha gente buscó calificar y tener el certificado y todo ese tipo de cosas, pero después al ver que no te generaba ningún valor agregado, yo creo que quedó ahí.

9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?

M: ¿Cómo que originalmente peruano? No entendí.

P: Por ejemplo, si una empresa que produce un bien y este bien es declarado como originalmente peruano u oriundo del Perú, ¿Afecta su proceso de internacionalización? Es decir, ese hecho de ser originalmente peruano, ¿Es considerado como un valor agregado para poder vender en el extranjero?

M: Caemos en lo mismo de la reputación del Perú y la imagen del Perú y como te digo no es así. Si yo estoy tomando licores y yo conozco de licores y me ponen tres piscos, y veo “pisco peruano” yo digo “Dame el peruano”, porque ese es el pisco y porque yo sé de pisco. Y el Perú puede estar en un desastre, en un caos, pero yo sé que el producto es bueno porque el pisco peruano es el mejor que hay en el mundo. Entonces, fíjate que va a depender del observador, del consumidor, del comprador, no va a depender de todo el contexto para yo tomar una decisión. Lo mismo sucede con una prenda textil, con otro servicio. Entonces no se piensa así, es como que tú digas ahorita la coca cola y es un producto internacional, pero si te digo que es oriundo de Estados Unidos no te interesa, tú compras la coca cola porque te gusta la coca cola. Entonces yo no creo que hay una relación directa entre la reputación o

imagen del país con la reputación o imagen de un producto. Pudiera decirte que la están pasando mal por allá, pero eso no va a influir en la decisión de compra porque hay otros criterios dependiendo del consumidor o del comprador.

10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?

M: ¿A qué llamas confianza para exportar?

P: Puede ser la confianza generada con el cliente una vez que se hayan hecho no sólo una, quizás dos transacciones y que se ha cumplido a cabalidad la propuesta de valor.

M: En la medida que se concreta esa actividad de comercio exterior y tienes un cliente satisfecho, eso por supuesto va ayudar para que la relación comercial se mantenga e inclusive también para que pueda suceder el tradicional “boca a boca”. Si yo compré a un a un exportador peruano y salió bueno, yo te lo recomiendo y te digo “yo tengo un exportador buenísimo de Perú”. Entonces la buena experiencia, y ahí viene la reputación, hace que precisamente tú también puedas recomendar a otros. Es una obligación para cualquier empresario precisamente generar buenas experiencias y son buenos resultados, porque yo eso va a depender que su negocio siga creciendo.

11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?

M: Puede ser, pero también depende, como te digo, de los sectores. En el sector, por ejemplo, agroindustrial si tenemos una buena reputación. Hay productos que están en todo el mundo, no es constante pero se han ido descubriendo. Por ejemplo, hace años, 10 años, de repente la palta no era un producto de exportación peruano. Ahora la palta es un producto que está en todo el mundo y eso por supuesto que posiciona el mercado agroindustrial del Perú en otros países y también posiciona el reconocimiento del país y con eso me refiero al nombre, “Oye esta palta está rica, ¿De dónde es?” “de Perú” “¿Dónde queda?” “En América del Sur” pero hasta ahí, no va más allá. Entonces estamos hablando de un tema de imagen. Lo que se posiciona es el producto que ayuda quizás el efecto recordatorio, el efecto mención del país pero hasta ahí, no podemos ponerle todo el peso a un producto, servicio o persona, porque lo haga bien o mal. También funciona a la inversa, si yo

tengo una mala experiencia yo no diré nada malo de Perú. Hay que valorarlo adecuadamente.

12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?

M: Como te digo yo creo que no. El tema de exportación viene más con las reglas de juego con las ayudas que pueda dar el sector de Comercio Exterior más que por el tema de la marca, las facilidades que se tenga, el acceso a líneas de crédito, el acceso conocimientos de mercado, el tener profesionales que sepan cómo es la labor exportadora. De eso depende que un empresario peruano pueda y logre zarpar y pueda ir a otros mercados. La marca Perú es un sellito, es un símbolo pero hasta allí. Mi producto no es bueno porque tenga el sellito marca Perú, lo único que hace es reconocer que viene del Perú.

13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

M: En la medida que precisamente tengan la facilidad de acceder a lo que es el Comercio Exterior, porque recordemos también algo que dijimos. Tenemos un entre 70 y 80% de informalidad en el país, es decir, los que acceden al Comercio Exterior son muy pocos, inclusive también los que exportan, los que pueden hacer Comercio Exterior recurren a esos informales para esas abastecerse y hacerlo, pero estás dejando por fuera una cantidad de empresarios. Entonces en la medida que veamos un poquito más globalmente en que no tengamos como país un sistema que pueda incluir a la gente para que se formalice, ahí vienen las fallas. Ahora hay muchas limitaciones y esto ya es para hablar de muchísimo temas... El tema tributario, por ejemplo, espanta a la gente informal, por eso es que no se quieren formalizar. Entonces mientras no tengamos esa mirada sistémica de entender porque no está pasando esto, entonces no podemos hablar de un gran sector exportador. Aquí podría ser grandísimo hacer las exportaciones en realidad generalidades pequeñísimo, a pesar de eso, el volumen de exportaciones no tradicionales es muy grande, estamos hablando de miles y miles de dólares, pero que solamente se concentra en ese 20% de formalidad que hay. Entonces yo creo que la mirada tiene que ir por otro lado tiene que ir por cómo hacemos para que la gente se formalice, cómo hacemos para que esta gente ya formalizada pueda pensar en los mercados internacionales pero no es que sea culpa de

ellos, hay que ver el sistema y si permite o no que se formalice preguntarse por qué esta gente no se quiere formalizar porque prefiere venderlo clandestinamente y te das cuenta que el sistema tributario son las principales causas.

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?

M: Obviamente que para tú entrar al mercado internacional, hay que lanzarse a la piscina, eso es indispensable, hay que tener una primera experiencia de Comercio Exterior para seguir haciéndolo. Pero entonces paso por el requisito previo que hace un momento mencioné, para entrar a hacer lo que es el Comercio Exterior tienes que ser una empresa formal, y nuevamente, pero para ser una empresa formal ahí comienzas a ver todas las trabas. Entonces, vamos a suponer que superaste todo eso. Eres formal y te lanzas a tu primera experiencia de Comercio Exterior y obviamente que no necesariamente todo va a salir perfecto. Ahí es donde, en la medida que ya comienzas a hacer y hacer, es que ya vas a agarrar cierta práctica y también vas a comenzar a conocer otros mercados, y eso va a facilitar que tú tengas un mejor conocimiento del mercado exportador. Hay ayudas, por ejemplo, de MINCETUR y PROMPERÚ que hacen charlas, hacen el “Miércoles exportador”, todo este tipo de cosas que orientan precisamente para que la gente que quiere hacer Comercio Exterior conozca cómo es. Habría que ver también ahí, de repente es interesante averiguar cuánta gente asiste y cuánta gente realmente logra dar ese paso, porque como te digo estamos hablando de un sector bastante pequeño, por el tamaño real sino porque los que son formales, eso yo creo que es un gran detalle, los que son formales y pueden hacerlo.

15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

M: Yo creo que no. Ha crecido por su desarrollo, ha crecido precisamente por tener buenas experiencias, porque tuvieron su primera venta y una vez que agarran la primera venta ya comienzan a hacerlo más, también por temas

internos de que son más competitivos, tienen una mejor producción, etc. Pero yo insisto, yo no creo que sea influencia de la marca Perú. Yo no veo a la gente peleándose por tener la marca Perú. De hecho, que yo sepa, se me vienen algunos casos de gente exportadora, que yo sepa ellos no tiene marca Perú, no lo utilizan ni siquiera sé si la han pedido, la tienen o no la tienen en sus productos en el extranjero. Entonces como te dije al inicio, sería interesante averiguar si para los exportadores, si ellos dicen eso “Mis ventas han aumentado desde que tengo la Marca Perú”. Ellos son los más adecuados para decir con datos fríos si eso es así. A mí, desde afuera, me parece que no.

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?

M: Creo que no, vuelvo con lo mismo, yo creo que no han brindado alguna ventaja, porque es un tema gráfico estrictamente. La marca Perú ha significado solamente un tema de identidad gráfica, visual. Todo lo demás que pudiera venir acompañado de la marca Perú, ya existía: apoyo exportador, temas de Promperú, el tema de MINCETUR, normativas y eso no tiene que ver nada con la marca Perú. Que ahora le agregues la marca Perú es otra cosa, pero el tema de identidad gráfica no da valor a los productos, servicios o personas. Es al revés, es lo que está detrás de ese producto, persona o servicio lo que da valor y que precisamente la gente paga por ello, no porque tenga el símbolo de la marca.

17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

M: No, volvemos a lo mismo. Que Promperú haga una feria, que a veces hay y lleve unos cuantos empresarios y que pone la Marca Perú en grande, ya pues. Pero que la gente diga “Que maravilla, la marca Perú, voy a comprar”. No.

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?

M: No. Caemos en lo mismo, es un tema gráfico. Es que yo creo, y por supuesto no sé si han hecho estas entrevistas, quizás al final de repente hablemos fuera de la grabación, pero a la marca Perú se le dio mucho bombo, muchos fuegos artificiales y no es así. Es decir, yo creo que la misma gente, los pequeños empresarios les pueden decir qué ha significado eso. Entonces yo no creo que una marca, un diseño gráfico, porque finalmente es eso, genere valor. Eso es como si yo me pusiera el logo de alguna institución pegado en mi polo, lo único que me identifica, me relaciona con el logo de la institución que puedo tener pegado aquí, pero hasta ahí. Yo puedo decir una cantidad de sandeces y eso no necesariamente va a aceptar la marca que llevo pegada en el polo. Entonces la marca es un tema estrictamente gráfico, lo que está detrás de la marca es lo que importa más. Es más, los pequeños empresarios yo creo que de lo que están más interesados en defender su propia marca de su producto para que sea reconocido, más que diga la marca Perú.

19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

M: No, absolutamente no, ya por todo lo mismo que te he estado repitiendo.

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Anexo 12: Transcripción de la Entrevista a Profundidad a Dora Niquen

Fecha: 06 de Julio del 2021 - Hora: 09:30 AM-10:20 AM.

1. Presentación

En primer lugar, quisiéramos agradecer su participación en la presente entrevista y comentarles que nuestros nombres son Pia Aranya y Romina Pari. Somos estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima y estamos realizando un trabajo de investigación sobre “Influencia de la marca país, a través de la internacionalización, en la cultura exportadora de las MIPYMEs exportadoras del sector textil de la región Lima”. La idea es poder conocer su opinión para colaborar con el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, todo lo conversado en esta entrevista es sólo para recabar información para nuestro trabajo de investigación. Por ello, siéntase libre de compartir sus ideas durante esta entrevista. Cabe recalcar que para agilizar la recolección de información, resulta muy útil grabar toda la sesión de la entrevista. Por esta razón, si existe algún inconveniente con que grabemos esta sesión, mucho agradeceré que nos lo haga saber, el uso de la grabación es sólo con fines académicos y de análisis.

2. Datos Básicos

Nombre completo del entrevistado	Dora Niquen Guevara
Grado académico	Maestría en Marketing por ESIC España Maestría en ESAN Licenciada en Comunicaciones por la UNIFE con especialidad en Publicidad
Institución laboral	Promperú
Años de experiencia en el sector	Más de 20 de años de carrera 2 años en Marca País (Branding) Sector Educación: Marketing Comercial 18 años en el Diario El Comercio: Desarrollo de Productos y Nuevos Negocios

3. Esquema de preguntas

A. Sobre la imagen de la marca país

1. ¿Considera usted que la marca Perú ha beneficiado a las MIPYMEs en aumentar sus ventas en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

D: La marca Perú es una herramienta de promoción comercial muy sólida, las actividades de comunicación que se han hecho con ella, han estado tan trabajadas. Yo antes estaba en el sector privado y ahora que estoy en el sector público viendo marca país, veo que el nivel de análisis que hacemos es bastante exhaustivo porque al utilizar presupuesto de todos los peruanos, la inversión que se realiza desde las distintas entidades del Estado debe estar bien sustentadas, entonces cada actividad de comunicación, cada actividad comercial que se hace tanto en el Perú como en los mercados extranjeros, se sustentan. Eso va de la mano con la oferta que tenemos, cuánto se puede exportar, en que mercado nos interesa llegar y por qué razones. De repente no hay empresas que lleven determinado producto a un país, entonces habría que ver hacia donde están orientando sus esfuerzos las empresas para poder llevar productos. Esa es una tarea que no solamente la realiza la marca país como herramienta de promoción sino que dentro de Promperú tenemos distintas áreas que se encargan de apoyar a las empresas para poder llevar los productos peruanos afuera. Nosotros tenemos en Promperú, yo pertenezco, por ejemplo, a la Oficina de Estrategia e Imagen de la Marca País donde hay 4 coordinaciones y yo pertenezco a una de ellas, pero también tenemos a la Dirección de exportaciones, ellos son los que se encargan de identificar en los distintos sectores económicos con qué tipo de productos cuenta la oferta exportable y esa oferta exportable hacia dónde va a ir, a que mercados y para ello también cuenta con un portafolio de acciones y actividades que ayudan a las empresas a llevar los productos afuera. Tu entras a la web de Promperú y vas a encontrar toda la carta de servicios que hay para las empresas que quieren exportar, va desde el abc de exportación hasta las que ya tienen más experiencia y si tú a esas acciones, a esa educación de exportación que le das a las empresas, los acompañas con la marca Perú. Pues la marca Perú, como

decíamos, tiene ya 10 años de existencia entonces va apalancada de un buen nombre. La marca Perú está tan bien medida en estudios, hay estudios de investigación que se encargan de medir la buena reputación, el valor de marca de las marcas países que es diferentes a marcas comerciales, entonces a esos resultados, lo que una empresa o una MIPYME, para el caso de ustedes, busca llevar a otros países.. busca exportar... que su producto vaya de la mano con la marca país pues ayuda a determinar origen. Eso es un punto importante porque algunas de sus preguntas también hablaban de ello. El llevar la marca Perú les da una asociación positiva de origen, de que es peruano y como la marca país tiene esa característica de que no es política, no está politizada. Entonces si tu llevas, por ejemplo, tu portafolio de productos de quinua o productos, lo pones en el mercado y en tu empaque tienes la marca Perú en las cajas que dan al trade, tienen la marca Perú pues ya están en distintos canales tanto en el B2B como el B2C, ya tienes una asociación hacia el origen del producto, ya sabes que viene de Perú y la marca Perú tiene pilares, es polifacética, especialista, cautivadora, tiene riqueza ancestral, es muy conocida por su cultura. Tenemos algunos competidores como Costa Rica, por ejemplo, que se apalanca en sostenibilidad. En nuestro caso, la marca Perú, se respalda en historia, en cultura ancestral, en variedad de talentos, en los distintos productos que puede ofrecer dentro de todo el territorio nacional que tenemos. Entonces, en esa línea, la marca Perú termina respaldando a los productos que la llevan y una cosa importante es que la marca Perú no la tienen todos los productos que quieran ir fuera del país. Es importante mencionar que la marca Perú tiene programas también que invitan a las empresas para que sus productos puedan estar promocionados con la marca Perú y ese es el Programa de Licenciarios. El Programa de Licenciarios permite que las empresas lleven el logo de manera autorizada. Un ejemplo muy sencillo es que si tú vas a Gamarra, puedes encontrar buzos, polos, casacas, viseras con la marca Perú por que ya hay un orgullo con el uso de la marca sin embargo, no todas están autorizadas pero si tú tienes tu empaque de quinua roja que va a ir para California, lo ideal sería que tengas la marca Perú en tu empaque y para ello, necesitas tenerlo de manera autorizada y nosotros tenemos ese programa y es importante mencionar eso porque dentro de los licenciarios que ya tenemos, hicimos una encuesta el año pasado y casi el

80% mencionó que veían una asociación importante a que representa el origen de su producto. Entonces digamos que ese era un motivador a que ellos puedan solicitar la marca de manera autorizada y entre las otras asociaciones que habíamos encontrado era que tienen calidad y buena reputación entonces si tú tienes un producto que vas a exportar, lo ideal es, y no tienes todo el aparato publicitario marketero para hacer una campaña en el país de destino, lo ideal es que te puedas apalancar de todas las asociaciones positivas que te pueda ofrecer tu país y en este caso, con la marca país puedes acompañar a tu producto con origen, con calidad y con buena reputación, las cuales son asociaciones valoradas, positivas que van a ayudar a tu producto en los mercados en los que estés.

2. ¿Considera que las MIPYMEs se han visto beneficiadas por la imagen del Perú en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿Conoce algunos casos?

D: Sí, yo creo que sí porque estos distintos estudios, a pesar de la pandemia, donde a todas las marcas países ha impactado, el tema de llevar el producto afuera con la marca país como señal de origen, de aval, ayuda a que ellas tengan una asociación positiva hacia sus productos y que los consumidores puedan identificar con valores positivos los productos que van con la marca Perú.

3. ¿Considera usted que la situación actual del Perú ha influenciado en las operaciones de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

D: Depende de los sectores, esa pregunta es compleja porque depende de los sectores. La pandemia ha impactado notablemente a nivel global, no hay histórico sobre eso, nadie la vio venir entonces hay sectores económicos más afectados que otros. Por ejemplo, lo que hemos visto en esta pandemia es que el comportamiento del consumidor ha cambiado, entre la más evidente, el consumo de tecnología, redes sociales a todo nivel pero también tienes en el caso de sector alimentos, de agro. Toda la pandemia también ha hecho que la gente revalorice el vivir saludable, comer sano, evitar chatarra, ingerir productos superfoods, productos que tengan nutrientes. Entonces ahí el chip de los consumidores ha cambiado. Yo creo que la pandemia ha acelerado ese nivel de conocimiento e interés de la gente, en lugar de tomar un antibiótico

para la tos, agarras y te haces tu té con limón, té con kion y vas averiguando que alimentos tienen nutrientes que te ayuden de manera sana para no meterte más químicos al cuerpo y eso lo trasladas a nivel familiar, a tu círculo. Así como tú no vas a querer ingerir antibióticos para algo y buscas iniciar con algún tratamiento natural, lo haces también con tu familia, con tus hijos. Entonces ese nivel, por ejemplo, la pandemia ha hecho que se revaloricen productos de ese sector: quinua, espárragos, trigo, etc., ese tipo de productos que son superfoods también y pueden ayudarte a tu alimentación. Entonces ahí la pregunta es muy compleja porque no es que yo vea un sector particular de las MIPYMES sino que dependiendo del tipo de sector, es que vas a poder encontrar algún crecimiento. Lo que a mí sí me parece con mucho valor, el tema es que los distintos sectores y las distintas empresas puedan llevar la marca Perú en sus productos y servicios. les comento por ejemplo que también hay empresas de servicios que están exportando, empresas de tecnología, de software, de gaming, de diseño, que están por lo pronto teniendo mucha actividad a nivel Latinoamérica pero hay miras de ir un poco más lejos porque el servicio que ofrecen las empresas peruanas es bastante potente en el sentido de compromiso, de creatividad, de entrega, entonces ahí no tienes un producto tangible, es un servicio donde no solamente es el paquete de software que yo te dé, sino la atención a pesar de la diferencia horaria, atención fuera de horas normales, responder con creatividad tus pedidos, meto tiempo y le doy la vuelta a tu pedido y te doy una propuesta de valor. Entonces depende de cada sector el ver que tanto ha afectado o ayudado también la pandemia.

P: OK, usted resaltaba bastante el tema referente al sector agro, ¿Quizás tenga algún comentario referente al sector textil? ¿Como considera que la situación actual ha afectado al sector textil?

D: En el sector textil, la variable que ha sido y se ha puesto sobre la mesa de los distintos mercados es el tema de sostenibilidad. La pandemia ha hecho que las personas, los consumidores, se pregunten sobre las prendas que están utilizando, las fibras que están utilizando para esas prendas entonces es como que: ¿De dónde viene esta prenda? Por ejemplo, viene de Singapur, ¿Son menores de edad los que están trabajando en esa fábrica? Ya hay todo ese tipo de cuestionamientos, el consumidor se ha vuelto muy exhaustivo, el consumidor quiere saber, el consumidor averigua las cosas y con las redes

sociales, te las suelta en la cara. El tema es que las empresas tienen que estar atentas a todos sus procesos, las empresas deben estar pendientes a qué es lo que hacen dentro de la cadena de valor y producción, entonces no puede ser que yo, que vendo una prenda por ejemplo acá en Perú, esa prenda venga hecha por manos de menores de edad en Singapur. Entonces esa es una variable muy importante que ha crecido en este último año, ya el tema sostenibilidad venía a hacer presente dentro de la industria pero el tema de cuánto contamina la industria textil, el tema de trabajo justo para las personas que están dentro de la producción, el tema de cuántas manos tocan esta prenda hasta que llegue a ti se ha vuelto muy importante, entonces en ese trabajo es que estamos, por ejemplo en Promperú y seguramente cuando converses con Angela, te podrá ampliar eso porque hay un proyecto muy importante en donde el tema sostenibilidad se evidencie y se incorpore como un pilar dentro del sector textil y la empresa privada también sabemos que está muy comprometida en cumplir con esos requerimientos porque el mercado lo está pidiendo y si el mercado lo está pidiendo pues la oferta, tenemos que alcanzar, tiene que ser potente y tiene que ser tan de acuerdo con lo que el mercado pide, tenemos que estar a la altura de los requerimientos del mercado como una propuesta potente. Por lo pronto, el algodón de nuestro país está muy reconocido, se conocen las distintas fibras, la calidad pero no es solamente la prenda sino es toda la cadena que va a ra que la prenda este en tu mano, en tu casa, ese es un proceso donde, desde Promperú, también estamos trabajando en que las empresas puedan incorporar el concepto de sostenibilidad en su gestión.

B. Sobre la reputación de la marca país

4. ¿Considera que la reputación del Perú ha influenciado sobre la reputación de las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

D: Nosotros desde Promperú, manejamos variables dentro de la imagen del país, reforzando lo que es cultura, reforzando lo que es historia, los valores de la marca pero hay variables que impactan en la imagen del país que no están dentro de la competencia de Promperú. Una de ellas, es seguridad, otra de ellas es la política, el impacto social, esas son variables que afectan

negativamente a la marca pero que esa acción no está dentro de las variables que Promperú maneja entonces ahí es una tarea bastante compleja que tenemos desde la entidad porque finalmente, nosotros gestionamos la marca Perú y la llevamos afuera y cuando la llevamos afuera, nos dicen “oye, todavía no tienen presidente, pasó el de la segunda vuelta, todavía no tienen la definición del presidente y hay todos esos aires de fraudes que están soltando los grupos políticos”, todo eso nos impacta en la imagen de la marca Perú. Nosotros desde Promperú, lo que siempre hemos tratado es que desde nuestras distintas campañas vayan en orden de tener un discurso coherente, un discurso donde digamos que la marca Perú es aquella que reúne las experiencias de millones de peruanos desde hace mucho tiempo hasta ahora, vaya con solidez, vaya en línea con los pilares de la marca que te decía: es polifacética, es especialista, es cautivadora, buscamos lograr un efecto positivo en la gente, en los distintos ámbitos como turismo, exportaciones, etc., esas son nuestras herramientas para poder potenciar la marca Perú y tratar de sopesar un poco el impacto negativo con las otras variables que no están dentro de nuestra gestión, que no podemos negarlas tampoco y que aparecen en el momento menos pensado. Ya nuestra historia política a veces nos sorprende, a veces ya no nos sorprende pero son acciones que impactan dentro de la marca país y dentro de los objetivos que tenemos con la marca país, y son esas acciones las que nos retan para trabajar con ella.

5. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha facilitado a las MIPYMES en la entrada a nuevos mercados? ¿Por qué?

D: Yo creo que sí, porque la marca Perú, como te decía, nosotros la medimos, la marca Perú está presente en los distintos estudios que se hacen a nivel mundial, en donde hay distintas variables que se van midiendo en los países y Perú, en todas ellas, ha crecido de manera sostenida entonces estas asociaciones positivas que comentaba hace un rato, asociaciones positivas de peruanidad, de origen, de calidad, de buena reputación, ayudan a las empresas y en este caso las MIPYMES, de repente no son empresas como DAMPER que tienen presupuesto y respaldo económico para llegar y poner productos en retail, en supermercados con góndolas que sean muy llamativas, pero el que puedan tener la marca Perú en sus productos, en las distintas piezas que van al trade son acciones importantes y que por ahí empezamos. Promperú

hace actividades de promoción en los distintos mercados, nosotros estamos acá, pero tú vas a distintos países de Europa y vas a ver presencia de marca Perú orientada al café, orientada al pisco, orientada a los superfoods, hay acciones que se hacen afuera para promover los productos de nuestro país, entonces eso sí es importante. Yo creo que el uso de la marca Perú y por eso vuelvo a comentar el Programa de Licenciarios, que es un articulador importante para que las empresas puedan llevar el logo de la marca. El llevar la marca Perú no es que agarras, bajas el logo de internet, lo pones y luego imprimes en todos tus productos. Yo siempre comparo, yo antes trabajaba con licencias como Disney, Nickelodeon, yo las comparo como Disney. Disney tiene un reglamento, autorizaciones específicas para utilizar su logo, nosotros tenemos lo mismo. Marca Perú tiene un manual de marca donde te da los lineamientos para que puedas trabajarla, utilizarla en tu producto, puede ser una prenda de alpaca, un pote de mermelada de aguaymanto. Entonces tienes que ver como la utilizas y utilizándose de manera responsable pues la marca Perú también aporta al posicionamiento, ósea tu como empresario aportas al posicionamiento de la marca y nosotros que ya hemos invertido en comunicación, en actividades de la marca pues aportan a que tu producto se asocie de manera positiva a los valores que tenemos con la marca Perú. Entonces yo sí considero que el que los productos lleven la marca Perú los ayuda y los fortalece en los mercados a los que se van a ir.

6. ¿Considera usted que la reputación del Perú ha tenido un impacto en los estados financieros de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿En qué sentido?
Ejemplo: crecimiento de ventas, PPP, PPE, flujo de efectivo, etc.

D: Eso es más complejo de determinar, porque las empresas tienen distintos productos, tienen un portafolio de productos y cómo decir que el portafolio que llevó la marca solamente en mermeladas y no en patés, ayudó a que suba un punto o dos puntos en sus estados financieros. Esa parte es compleja de determinar, no te la podría asegurar porque al final, nosotros trabajamos con las percepciones. Entonces, como te digo, el que lleve la marca Perú, le brinda asociaciones positivas, percepciones positivas hacia el producto, lo cual finalmente, va a determinar una percepción positiva hacia ellos pero es complejo de determinar si va a impactar de manera positiva en los estados financieros, no me aventuraría a confirmarlo.

C. Sobre el proceso de exportación

7. ¿Considera usted que la marca Perú ha contribuido en las exportaciones de la industria textil peruana? ¿Por qué? ¿De qué manera?

D: Yo creo que sí, en el sentido de que el producto textil peruano sí es importante afuera. Consideran su valor, la alpaca también, la fibra de alpaca es altamente valorada en mercados extranjeros donde el ticket es bastante alto el que pagan los consumidores. Entonces el que el producto vaya también con marca país, yo creo que ayuda de todas maneras a que abra mercado, es una palanca importante.

8. ¿Considera usted que el proceso de exportación influye en la redefinición de estrategia de marca de las MIPYMEs? ¿Por qué? ¿Podría brindarnos algún ejemplo de una empresa?

D: Bueno en esa línea, yo te diría que los procesos de exportación, dependiendo del tipo de sector, son diferentes. Cada producto tiene requerimientos diferentes para poder salir del país, pero la marca es una. Ahora, además de la marca Perú, contamos con marcas sectoriales. No sé si llegaron a revisar esa parte, pero tenemos marcas sectoriales de Perú Textiles, Alpaca del Perú, Superfoods y Pisco. Entonces los productos de esos sectores, además de tener la marca Perú, puede llevar la marca sectorial, con lo cual hace una identificación más precisa del sector al que pertenecen. Entonces si tú tienes piezas de alpaca que vas a llevar afuera, pues también se han hecho actividades para promover la alpaca fuera en determinados mercados. La idea es que tu producto pueda tener la marca Perú y la marca sectorial. La manera como trabajamos en Promperú por ejemplo para potenciar eso es trabajarlos en co-branding. La marca sectorial siempre va acompañada de la marca Perú, entonces de esta manera vinculas que la marca Alpaca del Perú ¿De dónde viene? Del Perú. Entonces van siempre juntas. Buscamos no hacerlas aisladas, porque las marcas sectoriales son más jóvenes que la marca Perú. Entonces la marca Perú como les comentaba, ya tiene un recorrido, un posicionamiento ganado, una solidez y es un referente. Entonces las marcas sectoriales se apalancan de ese buen nombre. En esa línea es que podrían también potenciarse las empresas de este sector textil.

9. ¿El hecho de que las exportaciones sean originalmente peruanas afecta al proceso de internacionalización de las MIPYMEs? ¿Por qué?

D: Claro, como te digo, al final el origen del Perú, el ser peruano sí es un valor. La marca Perú también ha ayudado a que ese sentimiento de orgullo este latente y crezca. Entonces, no todo lo que es extranjero es lo mejor, ya sabemos que hay productos muy diferenciales en nuestro país que sí son altamente valorados en el mercado porque son oriundos de nuestro país. Entonces el que puedan decirlo, mostrarlo y probarlo es una variable importante dentro de todo el proceso y que las empresas y productos que van hacia afuera puedan llevarlo.

10. ¿Considera que la confianza para exportar es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización de la MIPYMEs? ¿Por qué?

D: Mira yo sé creo que el “soft-power” de todas maneras ayuda a todo esto. Hay un nivel de confianza dentro del proceso que debe trascender. Si bien es cierto estamos comercializando productos tangibles, detrás de todo esto está la gente, está el talento humano, el cual no debe perderse. Entonces el que la relación que se pueda tener con las personas dentro de la cadena y que haya una sensación de confianza, de tranquilidad, que estás obrando bien, de manera transparente, suma al proceso de todas maneras.

11. ¿Considera usted que la internacionalización de las MIPYMEs ha contribuido en la imagen del Perú? ¿Por qué? ¿En qué sentido?

D: Claro, de todas maneras. Mientras más productos peruanos, identificados como peruanos, estén en los mercados ayuda notablemente a los que vengan, ayuda a la imagen del país, porque están dando una variedad de oferta exportable y ayuda a los que vienen detrás también y eso es lo importante. Hacer un camino para que la mayor cantidad de productos peruanos estén fuera. Y si, entrando yo primero, ayuda a que dos más vengan después, en buena hora.

12. ¿Considera que la marca Perú ha facilitado el proceso de exportación de las MIPYMEs? ¿Por qué?

D: Ahí nosotros como marca Perú no tenemos injerencia en procesos, en establecer mecanismos para la exportación. Lo que nosotros hacemos es generarles valor a los productos que llevan nuestra marca, porque el valor que estamos generando es positivo, y de eso es que queremos que se fortalezcan los productos que están yendo afuera.

13. ¿De qué manera considera usted que el proceso de exportación evidencia las fortalezas y debilidades de las MIPYMEs?

D: Ahí no tendría mucha seguridad decirte porque no es mi área, pero dentro del proceso de exportación, por ejemplo, hay una un punto interesante que me gustaría contarles que es el tema de que los productos que tienen marca Perú y van fuera, como les decía hace un rato, pasan por un programa de licenciatarios, tienen que tener la autorización. Hay productos que quieren ir fuera, ponen la marca Perú y Aduanas les pone un pare, revisan y les preguntan por el permiso de tener la marca Perú y si no la tienen de manera autorizada, hay todo un proceso que Aduanas les hace por usar de manera no autorizada la marca Perú. Entonces ahí el proceso de exportación pierde tiempo, tiene días de volver a hacer trámites, porque le pusieron la marca y no tienen el permiso. Es por eso que en esta en esta conversación con ustedes para mí me parece importante destacar que el uso de la marca Perú, si bien es cierto, es la marca que representa a todos los peruanos, es un conjunto de valores que representa todos los peruanos de hoy, de ayer y de antes, entonces esa marca Perú debe ser respetada y debe ser usada de manera autorizada. El llevar la marca Perú no cuesta, solicitarla no cuesta, utilizarla durante el periodo de tiempo que autorizamos tampoco cuesta. Digamos que es costo cero. Lo único que tienes que hacer es el trámite, dos horas de tu tiempo en conseguir los documentos y subirnos por la web, porque todo es en línea. Entonces digamos que no hay mayor barrera para que las empresas usen la marca Perú de manera autorizada. Aduanas revisa todos los productos como parte de su tarea y cuando ve que la marca Perú está ahí, consulta donde está el permiso y si no lo tienen empieza todo un proceso. Pero para que el proceso de exportación, que es lo que ustedes están consultando, fluya de manera correcta, así como tienen sus DUA y todos los permisos, pues deben tener sus licencias de las empresas que están utilizando la marca.

D. Sobre la experiencia en el proceso de exportación

14. ¿Considera usted que la experiencia en el proceso de exportación en las MIPYMEs ha contribuido en la disminución de riesgos a la hora de exportar? ¿Por qué?

D: No es mi área.

15. ¿Considera usted que la experiencia en exportaciones de las MIPYMEs ha crecido significativamente gracias a la marca Perú? ¿Por qué?

D: No tendría mayor dato certero para decirte que haya ese crecimiento, no tendría como sustentarlo, pero lo que sí es evidente es que cada vez más las empresas les interesan contar con la marca, porque es la que ayuda a determinar el origen de los productos que están exportando. Dentro de todo el camino recorrido, lo importante es que han logrado encontrar ese valor que se tiene.

E. Sobre la competitividad en el ámbito internacional

16. ¿Considera usted que la marca Perú ha brindado ventajas competitivas a las MIPYMEs en el extranjero? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Cuáles?

D: Sí, y eso en el sentido del fortalecimiento y posicionamiento que tiene la marca Perú, de todas maneras. La marca Perú es conocida como un referente de marca país en la región y en mercados más lejano es altamente reconocida su potencial en productos, productos con denominación de origen como el Pisco. Nosotros tenemos Pisco, Chile tiene Agua Ardiente. Entonces, ese tipo de productos con denominación de origen y que solo tenemos nosotros es un valor. Y eso es el trabajo que estamos buscando fortalecer en otros mercados.

17. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en la participación de las MIPYMEs en mercados extranjeros? ¿Por qué? De ser su respuesta positiva, ¿Qué mercados?

D: Sí, también porque Promperú trabaja en el extranjero, estando presente en ferias de distinto tipo, de turismo, de café, de agronegocios, de superalimentos, entonces ahí lleva a las empresas que trabajan con Promperú, que siguen las distintas actividades que realiza Promperú. Entonces al llevarlas pues esas empresas pasan por un protocolo, pasan por una capacitación e ir con sus productos fuera pues abre mercados y las ferias son un punto de encuentro importante entre productores y potenciales compradores, y eso es importantísimo, porque ahí los juntas, conversan, cotizan, quedan en enviarles muestras de tu producto y así vas abriendo mercado. Como te digo, vas abriendo mercado a los que vienen detrás de ti, más peruanos que quieren llevar sus productos fuera.

F. Sobre el desempeño de las exportaciones

18. ¿Considera usted que la marca Perú ha aportado en el aprendizaje de las MIPYMEs en cuanto a exportaciones? ¿Por qué?

D: Sí, pero bueno no tanto la marca Perú, porque nosotros como marca Perú no capacitamos en el proceso de exportación pero Promperú como agencia de Promoción si realiza muchas actividades en distintos niveles: principiantes, intermedios, avanzados. Capacita en distintas acciones necesarias para que puedas exportar. Entonces eso es importante. Más que la marca Perú, Promperú es quién realiza todo este tipo de acciones, dividido por sectores económicos. Tienes a los equipos que trabajan en productos alimenticios, los equipos de la industria de vestimenta, a los de minería, a los de servicios, etc. Entonces tienes a los profesionales que van a estar acompañándote en ese camino. Si tú ya tienes una oferta exportable, tienes una capacidad de producción que puedas lograr para llevar fuera, entonces dentro de Promperú te vamos alcanzando el paso a paso para que puedas exportar. Y como te digo, tienes al programa de la Ruta Exportadora que está en la web de Promperú, donde puedes encontrar distintos (se entrecorta) para esa tarea de exportar que es lo que nos interesa a nosotros, promocionar el Perú y los productos priorizados en mercados extranjeros.

19. ¿Considera usted que la marca Perú ha influenciado en el desempeño de las exportaciones de las MIPYMEs? ¿Por qué? De ser positiva su respuesta, ¿De qué manera?

D: Ahí no tendría mayor detalle sobre MIPYMEs puntualmente, pero como te digo, desde que la marca Perú está presente, a través de sus actividades y a través de los productos que van al extranjero, pues si consideramos que la que la marca Perú es un valor de todas maneras. Y ya no es que solamente lo diga Promperú sino como te digo hay estudios como el CRT, el MBI, el Brand Finance donde evalúan el desempeño de cada marca país y nosotros desde Promperú nos venimos con nuestros pares y vemos que estamos trabajando en el camino correcto, que hay mucho por recorrer, es verdad hay mucho camino más por trabajar de todas maneras, pero lo que hemos ido trabajando ha encontrado sus frutos que finalmente terminan siendo el que los productos peruanos estén en otros mercados, que la imagen de nuestro país pueda ser la mejor posible, la más positiva y que nuestro país puede hacer un destino

turístico TOP 5 de las personas, de los turistas que cuando vengan a Latinoamérica piensen que en Perú está Machu Picchu, pero también hay playa, selva, otros tipos de destinos maravillosos que pueden visitar y en esa línea es que vamos también. La marca país va a todo nivel tanto en turismo como en exportaciones e inversiones, son los tres ámbitos en los cuales nos movemos.

Agradecimiento y finalización de la entrevista.

Pia Aranya y Romina Pari REVISADO 19.10.23

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
7	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	

<1 %

10

ogeiee.produce.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

11

eprints.ucm.es

Fuente de Internet

<1 %

12

repositorio.comillas.edu

Fuente de Internet

<1 %

13

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

14

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

15

www.pemex.com

Fuente de Internet

<1 %

16

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

17

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

<1 %

18

www.palermo.edu

Fuente de Internet

<1 %

19

Submitted to Universidad Rey Juan Carlos

Trabajo del estudiante

<1 %

20

apruebasinestudiar.com

Fuente de Internet

<1 %

21

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

22

repositorio.utp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

23

www.theibfr.com

Fuente de Internet

<1 %

24

Submitted to Universidad Anahuac México
Sur

Trabajo del estudiante

<1 %

25

digitum.um.es

Fuente de Internet

<1 %

26

Submitted to Intercollege

Trabajo del estudiante

<1 %

27

infocarbono.minam.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

28

www.rcei.uh.cu

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

30

repositorio.esan.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

31

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

32

Vicente J. Llorent, Izabela Zych, Juan-Carlos Varo-Millán. "University academic personnel's vision of inclusive education in Spanish universities (Visión del profesorado sobre la educación inclusiva en la universidad en España)", Culture and Education, 2020

Publicación

<1 %

33

Submitted to Universidad de Piura

Trabajo del estudiante

<1 %

34

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1 %

35

repositorio.unfv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

36

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

<1 %

37

moam.info

Fuente de Internet

<1 %

38

Submitted to University of Technology, Sydney

Trabajo del estudiante

<1 %

39

portalcientifico.upsa.es

Fuente de Internet

<1 %

40	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
41	researchonline.gcu.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
42	archive.org Fuente de Internet	<1 %
43	people.uea.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
44	repository.ean.edu.co Fuente de Internet	<1 %
45	btp.vgtu.lt Fuente de Internet	<1 %
46	www.jssidoi.org Fuente de Internet	<1 %
47	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
48	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
49	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
50	repository.icesi.edu.co Fuente de Internet	<1 %
51	www.dykinson.com	

Fuente de Internet

<1 %

52

www.readkong.com

Fuente de Internet

<1 %

53

www.turismo.gob.ec

Fuente de Internet

<1 %

54

worldwidescience.org

Fuente de Internet

<1 %

55

Vanitha Padayachee, Richard Chinomona.
"THE INFLUENCE OF POLICY ON REGULATED
PREPAID CARD PERFORMANCE IN SOUTH
AFRICA", International Journal of Business
Research, 2017

Publicación

<1 %

56

repositorio.adp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

57

www.cek.ef.uni-lj.si

Fuente de Internet

<1 %

58

www.southampton.ac.uk

Fuente de Internet

<1 %

59

Submitted to Liberty University

Trabajo del estudiante

<1 %

60

iksadyayinevi.com

Fuente de Internet

<1 %

www.gacetajuridica.com.pe

61

Fuente de Internet

<1 %

62

www.risti.xyz

Fuente de Internet

<1 %

63

spanish.cwe.cn

Fuente de Internet

<1 %

64

revistas.udenar.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

65

www.congreso.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

66

www.papersvuzf.net

Fuente de Internet

<1 %

67

"En búsqueda de un desarrollo integral: 20 ensayos en torno al Perú del Bicentenario",
Universidad del Pacifico, 2021

Publicación

<1 %

68

Alicia Lozano Torr3. "Modelo de madurez de internacionalizaci3n de las empresas consultoras de ingenier3a espa1olas",
Universitat Politecnica de Valencia, 2022

Publicaci3n

<1 %

69

[Submitted to University of the West Indies](#)

Trabajo del estudiante

<1 %

70

osuva.uwasa.fi

Fuente de Internet

<1 %

71	yiminshum.com Fuente de Internet	<1 %
72	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
73	produccioncientificaluz.org Fuente de Internet	<1 %
74	www.ssbfn.net Fuente de Internet	<1 %
75	"Proceedings of the 5th Brazilian Technology Symposium", Springer Science and Business Media LLC, 2021 Publicación	<1 %
76	bdigital.dgse.uaa.mx:8080 Fuente de Internet	<1 %
77	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
78	dspace.uazuay.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
79	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
80	www.eelet.org.uk Fuente de Internet	<1 %
81	Submitted to Universidad de San Martín de Porres	<1 %

82 repositorio.umch.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

83 repositorio.unamba.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

84 repositorio.upao.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

85 repositorio.upn.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

86 camaradeturismoosorno.cl <1 %
Fuente de Internet

87 media.peru.info <1 %
Fuente de Internet

88 repositorio.uladech.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

89 www.lacamara.pe <1 %
Fuente de Internet

90 Submitted to ESIC Business & Marketing School <1 %
Trabajo del estudiante

91 elindependienterd.com <1 %
Fuente de Internet

92 media.neliti.com <1 %
Fuente de Internet

93	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
94	revistavirtual.ucn.edu.co Fuente de Internet	<1 %
95	www.librerazon.org Fuente de Internet	<1 %
96	1library.co Fuente de Internet	<1 %
97	www.marketersbyadlatina.com Fuente de Internet	<1 %
98	www.researchinventy.com Fuente de Internet	<1 %
99	Marina Lourenção, Janaina de Moura Engracia Girdali, Keith Dinnie. "Sectoral brand management: a social constructionist approach in the business-to-business market", Journal of Business & Industrial Marketing, 2023 Publicación	<1 %
100	Submitted to University of Dundee Trabajo del estudiante	<1 %
101	academic-accelerator.com Fuente de Internet	<1 %
102	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %

103	eprints.leedsbeckett.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
104	peru21.pe Fuente de Internet	<1 %
105	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %
106	Submitted to Queensland University of Technology Trabajo del estudiante	<1 %
107	Submitted to University of Stirling Trabajo del estudiante	<1 %
108	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
109	erevistas.uacj.mx Fuente de Internet	<1 %
110	gestion.pe Fuente de Internet	<1 %
111	repositorio.unasam.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
112	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
113	riudg.udg.mx Fuente de Internet	<1 %
114	www.oecd.org Fuente de Internet	

<1 %

115 Submitted to Herzing University
Trabajo del estudiante

<1 %

116 Submitted to Universidad Pontificia
Bolivariana
Trabajo del estudiante

<1 %

117 brandirectory.com
Fuente de Internet

<1 %

118 doaj.org
Fuente de Internet

<1 %

119 encolombia.com
Fuente de Internet

<1 %

120 journals.sapienzaeditorial.com
Fuente de Internet

<1 %

121 repository.javeriana.edu.co
Fuente de Internet

<1 %

122 revistas.uniandes.edu.co
Fuente de Internet

<1 %

123 www.erudit.org
Fuente de Internet

<1 %

124 www.tesisenred.net
Fuente de Internet

<1 %

125 Submitted to Universidad de Alicante
Trabajo del estudiante

<1 %

126 docs.google.com
Fuente de Internet

<1 %

127 es.scribd.com
Fuente de Internet

<1 %

128 portal.amelica.org
Fuente de Internet

<1 %

129 www.el-exportador.com
Fuente de Internet

<1 %

130 www.futurebrand.com
Fuente de Internet

<1 %

131 www.zfv.es
Fuente de Internet

<1 %

132 Submitted to Bocconi University
Trabajo del estudiante

<1 %

133 cladea.org
Fuente de Internet

<1 %

134 pt.slideshare.net
Fuente de Internet

<1 %

135 repositorio.espam.edu.ec
Fuente de Internet

<1 %

136 repositorio.utc.edu.ec
Fuente de Internet

<1 %

137	www.tdx.cat Fuente de Internet	<1 %
138	Teresa Jesús Rios Delgado. "La cadena de valor en la productividad de las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas en el contexto de la COVID-19", <i>Gestión en el Tercer Milenio</i> , 2021 Publicación	<1 %
139	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
140	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	<1 %
141	Submitted to University of Greenwich Trabajo del estudiante	<1 %
142	baixardoc.com Fuente de Internet	<1 %
143	d.documentop.com Fuente de Internet	<1 %
144	digibuo.uniovi.es Fuente de Internet	<1 %
145	ier.uek.krakow.pl Fuente de Internet	<1 %
146	insis.vse.cz Fuente de Internet	<1 %

147	noticia.educacionenred.pe Fuente de Internet	<1 %
148	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
149	slideplayer.es Fuente de Internet	<1 %
150	www.elnuevosiglo.com.co Fuente de Internet	<1 %
151	www.eyt.org.ni Fuente de Internet	<1 %
152	www.mic.gov.py Fuente de Internet	<1 %
153	"Marketing and Smart Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2022 Publicación	<1 %
154	Submitted to Kaplan College Trabajo del estudiante	<1 %
155	management-aims.com Fuente de Internet	<1 %
156	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
157	Submitted to Douglas County Schools Trabajo del estudiante	<1 %

158	Submitted to Unicaf University Trabajo del estudiante	<1 %
159	Submitted to Universidad Autónoma de Ica Trabajo del estudiante	<1 %
160	Submitted to Universidad Catolica de Oriente Trabajo del estudiante	<1 %
161	Submitted to Universidad de Sevilla Trabajo del estudiante	<1 %
162	Submitted to University of Glasgow Trabajo del estudiante	<1 %
163	Submitted to Victoria University of Wellington Trabajo del estudiante	<1 %
164	eprints.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %
165	islandstudiesjournal.org Fuente de Internet	<1 %
166	www.scielo.sa.cr Fuente de Internet	<1 %
167	Submitted to Escuela Politecnica Nacional Trabajo del estudiante	<1 %
168	dspace.lib.uom.gr Fuente de Internet	<1 %
169	plataforma.responsable.net Fuente de Internet	<1 %

170	ufrankgehry.com Fuente de Internet	<1 %
171	uvadoc.uva.es Fuente de Internet	<1 %
172	Submitted to Bridgepoint Education Trabajo del estudiante	<1 %
173	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
174	blogbagatela.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
175	europub.co.uk Fuente de Internet	<1 %
176	gtg.webhost.uoradea.ro Fuente de Internet	<1 %
177	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
178	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
179	americanae.aecid.es Fuente de Internet	<1 %
180	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
181	tdx.cat Fuente de Internet	

<1 %

182 www.harnu.com
Fuente de Internet

<1 %

183 www.wipo.int
Fuente de Internet

<1 %

184 www.zbw.eu
Fuente de Internet

<1 %

185 www3.gobiernodecanarias.org
Fuente de Internet

<1 %

186 Mónica Chillarón Pérez. "Análisis y desarrollo de algoritmos de altas prestaciones para reconstrucción de imagen médica TAC 3D basados en la reducción de dosis.",
Universitat Politecnica de Valencia, 2021
Publicación

<1 %

187 apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

188 blogdiario.com
Fuente de Internet

<1 %

189 dspace.unitru.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

190 helvia.uco.es
Fuente de Internet

<1 %

ieomsociety.org

191	Fuente de Internet	<1 %
192	kipdf.com Fuente de Internet	<1 %
193	lacamara.pe Fuente de Internet	<1 %
194	leakymails1.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
195	lighthousepublisherpress.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
196	redpymes.org.ar Fuente de Internet	<1 %
197	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
198	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
199	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1 %
200	www.alimentacion.es Fuente de Internet	<1 %
201	www.eluniversal.com Fuente de Internet	<1 %
202	www.esker.es Fuente de Internet	<1 %

203	www.icesi.edu.co Fuente de Internet	<1 %
204	www.infofranquicias.com Fuente de Internet	<1 %
205	www.isarder.org Fuente de Internet	<1 %
206	www.rentacorporacion.com Fuente de Internet	<1 %
207	www.rnds.com.ar Fuente de Internet	<1 %
208	"An analysis of the parental reflective function, the quality of triadic interaction and its influence on early childhood development", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2018 Publicación	<1 %
209	"Entre nosotras nos cuidamos: estrategia educ comunicativa para el reconocimiento del carácter comunitario y biopsicosocial de las labores de cuidado en mujeres de la comuna de Santiago, Chile", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2023 Publicación	<1 %
210	FC INGENIERIA Y SERVICIOS AMBIENTALES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA. "PAP de Estructuras del PAMA para Actividades	<1 %

Relacionadas con Transmisión y Distribución de Energía Eléctrica Desarrolladas en las Provincias de Chincha, Pisco, Ica, Palpa y Nazca en el Departamento de Ica: L.T. Palpa, L.T. Pueblo Nuevo, L.T. El Carmen y L.T. El Pedregal-IGA0017730", R.D. N° 0044-2022-MINEM/DGAAE , 2022

Publicación

211	aizenstatd.com Fuente de Internet	<1 %
212	blog.revistacoronica.com Fuente de Internet	<1 %
213	certezadirecto.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
214	dspace.casagrande.edu.ec:8080 Fuente de Internet	<1 %
215	es.mongabay.com Fuente de Internet	<1 %
216	go.gale.com Fuente de Internet	<1 %
217	guillermomejia.com Fuente de Internet	<1 %
218	link.springer.com Fuente de Internet	<1 %
219	repositorio.cepal.org Fuente de Internet	<1 %

220	repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
221	repositorio.unica.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
222	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
223	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
224	repository.uniminuto.edu Fuente de Internet	<1 %
225	transportesynegocios.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
226	universalinternetlibrary.ru Fuente de Internet	<1 %
227	www.cacic2016.unsl.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
228	www.ccoo.es Fuente de Internet	<1 %
229	www.citicorp.com Fuente de Internet	<1 %
230	www.congresouniversidad.cu Fuente de Internet	<1 %
231	www.copca.com Fuente de Internet	<1 %

232	www.msn.com Fuente de Internet	<1 %
233	www.officenet.com.ar Fuente de Internet	<1 %
234	www.psf.org.pe Fuente de Internet	<1 %
235	www.psicom.uson.mx Fuente de Internet	<1 %
236	Antonio Emmanuel Pérez Brito, Martha Isabel Bojórquez Zapata, Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas. "Chapter 4-1 Competitiveness of Small- and Medium-Sized Hotel Companies: Latin America and Caribbean Region", Springer Science and Business Media LLC, 2023 Publicación	<1 %
237	Carlos Ripoll Soler. "Modelos de fusión de instituciones de educación superior en Europa: estudio comparativo de la fase post-fusión", Universitat Politecnica de Valencia, 2017 Publicación	<1 %
238	Evelyn Elizabeth Rojas Mayta, Marcos Martin Bustios Martinez. "La situación de las PYMEs en un contexto de post pandemia", Dataismo, 2021 Publicación	<1 %

239 H.K. Chan, F.T.S. Chan. "Early Order Completion Contract Approach to Minimize the Impact of Demand Uncertainty on Supply Chains", IEEE Transactions on Industrial Informatics, 2006 <1 %
Publicación

240 Jose Ignacio Panach Navarrete. "Incorporación de mecanismos de usabilidad en un entorno de producción de software dirigido por modelos", Universitat Politecnica de Valencia, 2010 <1 %
Publicación

241 Maritza Beatriz Granados Manjarrés. "Creatividad y estrategias didácticas para la práctica académica del ejercicio proyectual", Universitat Politecnica de Valencia, 2021 <1 %
Publicación

242 alertachiapas.com <1 %
Fuente de Internet

243 alhenabogados.blogspot.com <1 %
Fuente de Internet

244 aminoapps.com <1 %
Fuente de Internet

245 banpho.chachoengsao.doe.go.th <1 %
Fuente de Internet

246 biblat.unam.mx <1 %
Fuente de Internet

247	busquedas.elperuano.pe Fuente de Internet	<1 %
248	edoc.site Fuente de Internet	<1 %
249	es.carnegiecouncil.org Fuente de Internet	<1 %
250	es.unionpedia.org Fuente de Internet	<1 %
251	futur.upc.edu Fuente de Internet	<1 %
252	patents.google.com Fuente de Internet	<1 %
253	publications.iadb.org Fuente de Internet	<1 %
254	regnumchristi.org Fuente de Internet	<1 %
255	repositorio.promperu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
256	repositorio.una.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
257	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
258	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

259	retos.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
260	studentsrepo.um.edu.my Fuente de Internet	<1 %
261	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
262	turismo.deperu.com Fuente de Internet	<1 %
263	unepdtu.org Fuente de Internet	<1 %
264	vlex.com.pe Fuente de Internet	<1 %
265	www.adp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
266	www.befashionvictim.com Fuente de Internet	<1 %
267	www.bizkaia.net Fuente de Internet	<1 %
268	www.buenastareas.com Fuente de Internet	<1 %
269	www.icex.es Fuente de Internet	<1 %
270	www.josepinera.com Fuente de Internet	<1 %

271	www.kinghood-intl.com Fuente de Internet	<1 %
272	www.maxintavalores.com Fuente de Internet	<1 %
273	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
274	www.ompi.int Fuente de Internet	<1 %
275	www.panamcham.com Fuente de Internet	<1 %
276	www.salmorejo.com Fuente de Internet	<1 %
277	www.sice.oas.org Fuente de Internet	<1 %
278	www.tandfonline.com Fuente de Internet	<1 %
279	www.up-gradeargentina.com.ar Fuente de Internet	<1 %
280	www.web.facpya.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %
281	Nadia Zahoor, Zaheer Khan, Martin Meyer, Benjamin Laker. "International entrepreneurial behavior of internationalizing	<1 %

African SMEs – Towards a new research agenda", Journal of Business Research, 2023

Publicación

282

Aldo Alvarez-Risco, Sabina Mlodzianowska, Verónica García-Ibarra, Marc A. Rosen, Shyla Del-Aguila-Arcentales. "Factors Affecting Green Entrepreneurship Intentions in Business University Students in COVID-19 Pandemic Times: Case of Ecuador", Sustainability, 2021

Publicación

<1 %

283

cies.org.pe
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado