

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Factores que limitan el crecimiento de una empresa de confección y comercialización textil. Estudio de caso: Pelito Kids S.A.C.

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

ALLENDE ARRUNATEGUI, Stephanie Consuelo
JIMENO HUARI, Gianella Ysabell

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

CHOQUE PERALTA, Marcos Josué

Asesorados por: Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, febrero de 2020

La tesis

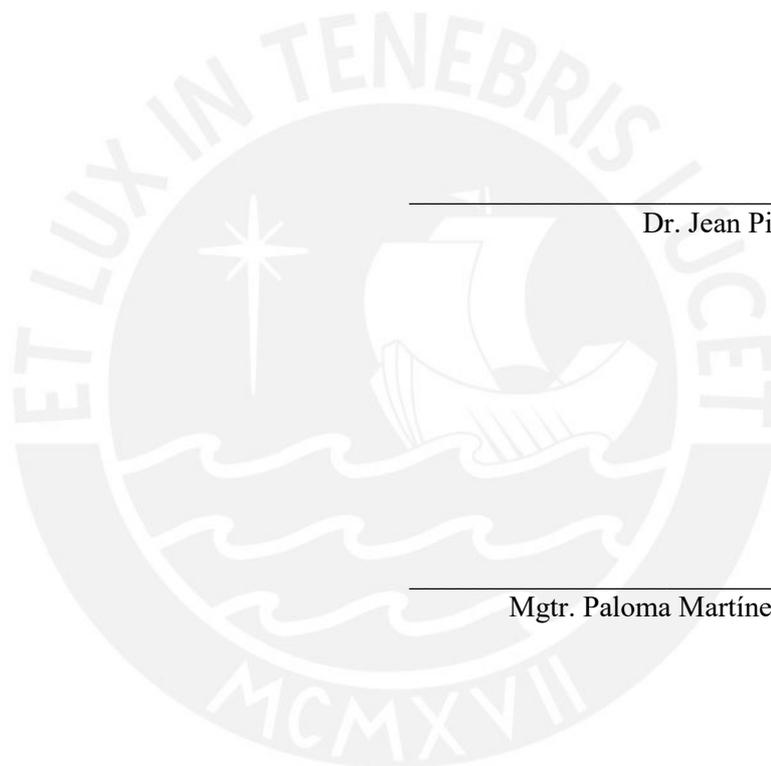
Factores que limitan el crecimiento de una empresa de confección y comercialización textil. Estudio de caso: Pelito Kids S.A.C.

ha sido aprobado por:

Mgr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Presidente del Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Asesor Jurado]

Mgr. Paloma Martínez-Hague Chonati
[Tercer Jurado]



Dedico este trabajo a Dios porque nunca me abandonó, porque me dio la fortaleza para seguir a pesar de los obstáculos. También a mi tía, quien no solo es mi madrina sino una mamá; ya que sin ella nada hubiera sido posible. A mi mamita y mi papito pues a ellos les debo la vida; a mis padres y hermanas por brindarme su apoyo incondicional.

Gianella Jimeno

A mi familia: a mis padres por su apoyo incondicional bajo mil y un condiciones y distancias; a mi hermana por ser mi guía e inspiración desde los 3 años; a mi abuelita por sonreírme todos los días, y a mi tía por acercarme más a mi familia.

Stephanie Allende

Agradezco a aquellas personas que me ayudaron durante el proceso de esta investigación.

Marcos Choque



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación.....	2
2. Justificación.....	3
3. Objetivos de investigación	4
3.1. Objetivo general	4
3.2. Objetivos específicos.....	5
4. Preguntas de investigación	5
4.1. Pregunta general.....	5
4.2. Preguntas específicas.....	5
5. Estructura de la tesis	5
CAPÍTULO 2: FACTORES QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO.....	7
1. Crecimiento empresarial.....	7
1.1. Definición y tipos de crecimiento empresarial.....	7
1.2. Modelos de etapas de crecimiento empresarial	8
2. Estado del arte	10
3. Factores que afectan al crecimiento de las Mipymes	13
3.1. Factores personales	15
3.2. Factores estratégicos	17
3.3. Factores operativos.....	19
3.4. Factores administrativos.....	22
3.5. Factores externos.....	24
4. Resumen	26
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
1. Alcance de la investigación	28
2. Diseño metodológico.....	28
2.1. Enfoque de la investigación	28
2.2. Estrategia de la investigación.....	29
2.3. Horizonte temporal.....	29
2.4. Unidades de investigación.....	30
2.5. Matriz de consistencia.....	31
3. Técnicas de investigación.....	32
4. Secuencia metodológica	33
4.1. Fase exploratoria	33

4.2.	Fase de trabajo de campo	34
4.3.	Fase de validación de expertos.....	35
5.	Resumen	36
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL		37
1.	Industria Textil a nivel mundial.....	37
2.	Industria Textil a nivel América Latina.....	38
3.	Industria textil en el Perú.....	38
4.	Industria manufacturera: Sector industria textil y confecciones en el Perú.....	39
5.	La industria textil en el Emporio Comercial de Gamarra.....	41
5.1.	Las microempresas de Gamarra	42
6.	Historia y composición de la empresa	43
7.	Análisis y diagnóstico de Pelito Kids S.A.C.	47
7.1.	Estructura organizacional.....	47
7.2.	Análisis Porter	48
7.3.	Análisis FODA.....	50
7.4.	Análisis AMOFHIT.....	52
8.	Resumen	55
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN.....		57
1.	Hallazgos de las entrevistas.....	57
2.	Análisis de la información.....	57
2.1.	Factores personales	57
2.2.	Factores estratégicos	63
2.3.	Factores operacionales	70
2.4.	Factores administrativos.....	78
2.5.	Factores externos.....	84
3.	Etapa del crecimiento de Pelito Kids.....	88
CONCLUSIONES		91
RECOMENDACIONES		93
LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....		95
REFERENCIAS		96
ANEXO A: Características de las pequeñas empresas en cada etapa de desarrollo según Churchill y Lewis		
		105
ANEXO B: Las cinco etapas del crecimiento según Greiner.....		
		106
ANEXO C: La capacidad de aprendizaje/ principales problemas para negocios crecientes según Phelps, Adams y Bessant		
		107

ANEXO D: Matriz de consistencia.....	108
ANEXO E: Guía de preguntas entrevista semi estructurada.....	110
ANEXO F: Tabla de hallazgos de entrevistas a trabajadores de Pelito Kids.....	113



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estructura de la tesis	6
Tabla 2: Similitudes entre modelos revisados y modelo seleccionado	13
Tabla 3: Factores que limitan el crecimiento de las Mipymes en el Perú	14
Tabla 4: Categorización de factores que afectan el crecimiento empresarial.....	15
Tabla 5: Resumen de base teórica de factores que afectan el crecimiento empresarial	26
Tabla 6: Unidades de investigación	31
Tabla 7: Entrevistas semi estructuradas a miembros y <i>stakeholders</i> de Pelito Kids.....	34
Tabla 8: Observaciones de campo.....	35
Tabla 9: Entrevistas semiestructuradas de validación con expertos.....	36
Tabla 10: Empresas según segmento comercial en Gamarra	43
Tabla 11: Factores más relevantes que limitan el crecimiento de Pelito Kids.	87



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Línea de tiempo de trabajo de campo	30
Figura 2: Secuencia metodológica	33
Figura 3: Evolución de la producción de la Industria de confecciones, 2013-2018 (Var.%).....	40
Figura 4: Ventas a clientes minoristas y mayoristas de Pelito Kids 2014-2019.....	46
Figura 5: Organigrama de Pelito Kids.....	47
Figura 6: Análisis FODA Pelito Kids	50
Figura 7: Capacidad de aprendizaje de Pelito Kids según Phelps, Admas y Bessant (2007).	90



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca identificar y describir los factores que limitan el crecimiento en una empresa familiar de confección y comercialización textil de prendas para niños, Pelito Kids S.A.C., utilizando como base el modelo teórico presentado por Avolio, Mesones y Roca (2011), el cual presentan cinco categorías de estudio: factores estratégicos, administrativos, operacionales, externos y personales, los mismos que responden al estudio de Mipymes en el Perú, y que serán contextualizadas al entorno y rubro del sujeto de estudio mencionado.

Pelito Kids es una empresa familiar establecida hace 25 años dirigida actualmente por la señora Alcira Arteaga y que tiene en sus puestos gerenciales a su esposo, Olger Andía Peralta como gerente comercial y a su hija mayor como encargada de diseño. En sus operaciones pasadas, además de atender el mercado nacional, la empresa tuvo un auge llegando a exportar y tener clientes en Venezuela, Bolivia, Chile, Ecuador y Brasil. Sin embargo, desde hace pocos años, sus operaciones se han visto reducidas a lo que es hoy su tienda en la Galería Guizado dentro del Emporio Comercial Gamarra, además de realizar ventas a clientes corporativos de Lima y algunas provincias tales como Tacna, Arequipa y Huancayo.

Es así que la investigación presenta un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, que analiza información obtenida de entrevistas semi estructuradas a los principales actores dentro de la empresa, Pelito Kids, así como sus principales stakeholders; información que, posteriormente, fue validada por 7 expertos en diferentes áreas de la gestión, correspondientes a las categorías presentadas por el modelo teórico seleccionado.

El análisis y validación de hallazgos permitió reconocer que, dentro siguiendo el orden de las categorías presentadas, los principales factores que limitan el crecimiento de la empresa son aquellos relacionadas al nivel educativo del empresario, el planeamiento estratégico y capacidad de investigación de mercado de la empresa, la gestión del marketing y la gestión de proveedores, la gestión de puestos y funciones de la empresa, y la corrupción y dificultad de acceso a la tecnología a la que se enfrenta la empresa.

En base a lo explicado anteriormente, cumple con su objetivo principal de conocer aquellos factores que limitan el crecimiento de Pelito Kids, esperando que se brinde así un aporte al estudio del crecimiento empresarial de las Mipymes en el Perú, especialmente aquellas del sector textil, adicionalmente de brindar un análisis y diagnóstico claro a la empresa Pelito Kids.

INTRODUCCIÓN

Las Mipymes en el Perú suman el 99.5% del total nacional de empresas formales, siendo evidencia así de por qué el país es considerado como el más emprendedor a nivel de Latinoamérica, y el quinto a nivel mundial (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda & Morales, 2018).

Sin embargo, otra característica resaltante de la dinámica empresarial en el Perú es que la mayoría de las empresas no cambia de estrato a lo largo de su vida, según un estudio realizado por el Ministerio de la Producción durante los periodos del 2008 y 2017, lo cual es el reflejo de la dificultad que representa para las Mipymes en el Perú el lograr un crecimiento empresarial.

Ello se puede apreciar también en las tasas de entrada y salida de mercado de las Mipymes, ya que, del total de empresas que se crea cada año, se estima que aproximadamente la mitad de ellos quiebran antes de llegar al primer año de vida (Ravelo, 2010). Para el 2017 se estimó que por cada 100 empresas en el país, tres habían sido creadas ese año, y a su vez, dos salían del mercado (Ministerio de la Producción, 2017).

Es por lo anteriormente explicado que es interesante el análisis de Pelito Kids, ya que es un ejemplo de una Mipyme familiar que, a pesar de haberse consolidado y crecido hace 10 años, actualmente sufre de un decrecimiento de sus ingresos, poniendo en riesgo su permanencia en el mercado.

Este trabajo busca así identificar y describir los factores que limitan el crecimiento de Pelito Kids, una pequeña empresa de confección y comercialización de prendas de vestir para niños, para lo cual se utilizará en modelo teórico propuesto por Avolio, Mesones y Roca (2011). Para tal propósito, la investigación se ha estructurado en cinco capítulos. En el primero se presenta el planteamiento de la investigación, que incluye el problema de investigación así como la justificación, preguntas y objetivos. En el segundo capítulo se desarrolla la revisión de literatura, el estado del arte y la selección del modelo teórico utilizado para guiar la investigación. El tercer capítulo se enfoca en detallar la metodología de investigación, la cual sigue la estructura de la secuencia metodológica. El cuarto capítulo se encarga de contextualizar el estudio a partir de un análisis interno y externo de la empresa seleccionada. Por último, en el capítulo cinco se organiza y analiza la información recolectada así como la opinión de expertos y la teoría utilizada previamente. Para finalizar se incluyen las conclusiones y recomendaciones del estudio, adicionalmente de las limitaciones y futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

En los últimos años la Industria Textil ha atravesado diversas situaciones que han afectado su crecimiento, siendo el año 2015 en donde se produjo una caída de 7.7%, la más significativa de los últimos siete años (Ministerio de la Producción, 2019). Entre dichas situaciones se encuentra la relacionada al decrecimiento de las exportaciones entre los años 2013 y 2016 (14.6% aproximadamente), esto principalmente por una reducción considerable de envíos a los principales clientes como Estados Unidos, Brasil, Chile, Argentina y Venezuela; otro factor importante a considerar es que la producción de prendas de vestir se redujo a un ritmo promedio de 6.5%, relacionado a la disminución de la demanda interna y externa de productos textiles (Ministerio de la Producción, 2019).

Sin embargo, desde el 2018 la Industria de confecciones y prendas de vestir ha experimentado un entorno positivo percibiendo un crecimiento de 4.8%, lo cual se presume que fue motivado por la celebración del mundial de fútbol “Rusia 2018” donde la demanda de prendas deportivas se disparó, y la producción de prendas de vestir en general (sin considerar las de piel y punto y ganchillo) alcanzó un valor de 7% (Ministerio de la Producción, 2019). Asimismo, se registró un crecimiento de las exportaciones debido a un aumento significativo de envíos de polos de algodón, polos y camisetas de interiores de punto, camisas de punto algodón, entre otros, a países como Estados Unidos, Brasil, Alemania Canadá y Argentina, concentrando así el 79.8% del valor de las exportaciones de prendas de vestir en el año 2018 (Ministerio de la Producción, 2019).

Así, muchas Mipymes de la industria textil se han venido recuperando gracias a estas oportunidades en el mercado nacional e internacional; sin embargo, otras no han logrado beneficiarse del crecimiento económico del país, ya sea por el impacto que generó la recesión en la industria en los últimos años, o debido a la baja capacidad de este tipo de empresas para generar herramientas internas que les permitan aprovechar las oportunidades de su entorno. Este es el caso de Pelito Kids, una pequeña empresa que se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir infantil en el Emporio Comercial de Gamarra, la cual ha visto afectado su crecimiento por una caída en sus ventas durante 3 años consecutivos.

Esta empresa, adicionalmente del entorno al que se enfrenta, también posee características, propias de la mayoría de las Mipymes en el Perú, que dificultan el uso eficiente de los recursos como la poca delimitación de funciones, la escasa aplicación de herramientas de

gestión de la gerente, la falta de aplicación de un análisis interno y externo, la dificultad de acceso a la tecnología, entre otras situaciones.

Debido a ello, esta investigación busca describir y analizar cuáles fueron los factores por los cuales la empresa ha venido experimentando una limitación en su crecimiento en los últimos años, lo cual ha llevado a que esta se enfoque en su supervivencia en lugar de trabajar en su posición competitiva. En ese sentido, queda claro la vulnerabilidad de este tipo de empresas, las cuales representan el 99.5% del empresariado nacional (Ministerio de Producción, 2017a), por lo que resulta importa conocer a profundidad las situaciones que las aquejan. Para el análisis se seleccionó el modelo de factores que afectan el crecimiento de las empresas propuesto por Avolio, Mesones y Roca, el cual propone cinco categorías de factores relacionadas a realidades internas y externas de la empresa, con el fin facilitar la identificación de los mismos y realizar un análisis ordenado de ellos.

2. Justificación

El interés por el estudio del crecimiento de Pelito Kids posee tres motivos principales. El primero está relacionado al perfil del negocio, ya que al tratarse de una Mipyme, comparte características y contexto con el 99.5% del total de empresas en el país, las cuales se consolidan así como el segmento con mayor aporte a la economía y la generación de empleo, ocupando el 59.6% de la PEA (Ministerio de Producción, 2017a), por lo que su estudio resulta de vital importancia para la comprensión de estos importantes actores de mercado. Estos modelos de negocio, conocidos gracias a la “Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial” como Mipymes (Ley 30056, 2013), contribuyen a la reducción de la pobreza en países en desarrollo (Okpara & Wynn, 2007), ello a través de su aporte a la productividad y la generación de valor del país, que se traduce para el caso peruano como un 30.7% del valor agregado nacional en el año 2016 (Ministerio de la Producción, 2017a).

Pelito Kids pertenece a la industria textil y confecciones, la cual involucra una de las principales actividades no extractivas, que llega a representar el 1.9% del PBI y el 8.9% de la producción manufacturera para el 2014, lo que la constituye como el segundo sector más importante dentro del PBI manufacturero (Ministerio de la Producción, 2017b). La relevancia de esta industria radica en sus características: “encadenamiento con otras industrias, uso de materias primas de origen nacional, intenso en el uso de mano de obra y fuente importante de exportaciones” (Ministerio de la Producción, 2015, p.14).

Precisamente sobre esto último, el mercado exterior es el principal destino de la producción nacional de textiles, representando así un determinante clave para la evolución de la

industria debido al alto grado de competitividad que existe en el mercado internacional (Ministerio de la Producción, 2016). Sin embargo, las Mipymes, que representan el 70.5% de las empresas exportadoras del país, suelen presentar un bajo grado de competitividad y productividad debido a factores como la poca calificación de la mano de obra, la falta de aplicación de normas de calidad internacional, los sobrecostos burocráticos que dificultan la expansión o el ingreso a nuevos mercados (Ministerio de la Producción, 2016), entre otras variables relacionadas a la capacidad interna y al contexto de la industria que inciden en el crecimiento de las empresas.

En ese sentido, el segundo motivo de interés de este estudio es conocer mediante un caso empírico la realidad que se describe en las estadísticas, a través de la descripción y el análisis de dichos factores que afectan el crecimiento de este tipo de empresas, y con ello la competitividad y crecimiento de la economía del país, aportando así a la producción de literatura de dicha área. De hecho, la investigación sobre el crecimiento empresarial es una disciplina amplia que está en constante crecimiento, por lo que la presente investigación aporta a la evidencia empírica de esta, especialmente a la contextualizada en el Perú, en donde resulta de vital importancia la comprensión de las dificultades en el desarrollo de las Mipymes, por ser el modelo de negocio más representativo de un país con una alta tasa de emprendedurismo por habitante.

Con ello, el estudio contribuye a las ciencias de la gestión en tanto contrasta lo que propone el conocimiento teórico del crecimiento empresarial con aquellos factores propuestos para el estudio del caso de Pelito Kids. Asimismo, al ser un estudio de caso único, el trabajo presentado ha sido resultado de un análisis profundo, lo que permite un acercamiento más íntimo y certero hacia la información brindada por el sujeto de investigación, lo cual servirá de guía para futuras investigaciones en empresas con el mismo perfil.

Por último, el tercer motivo de interés en el estudio de Pelito Kids reside en brindarle a la empresa un análisis objetivo y racional de su situación actual, así como presentar los factores que, producto de la investigación, se identifican como aquellos que limitan su crecimiento sostenido, con lo cual se formularon recomendaciones para la empresa y sus miembros a través de acciones específicas indicadas en la sección correspondiente.

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

Identificar y conocer los factores que limitan el crecimiento empresarial de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir para niños.

3.2. Objetivos específicos

- Revisar la literatura e identificar los factores que afectan el crecimiento de las Mipymes desde una perspectiva teórica y empírica.
- Diagnosticar la situación y el entorno de Pelito Kids.
- Identificar y describir los factores que limitan el crecimiento de Pelito Kids en base al modelo propuesto por Avolio, Mesones y Roca.
- Reconocer los factores más relevantes que limitan el crecimiento de Pelito Kids.

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta general

¿Cuáles son los factores que limitan el crecimiento empresarial de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir para niños?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Qué factores afectan el crecimiento de las Mipymes desde una perspectiva teórica y empírica?
- ¿Cuál es la situación interna y externa a la que se enfrenta actualmente Pelito Kids?
- ¿Cuáles son los factores que limitan el crecimiento de Pelito Kids según el modelo propuesto por Avolio, Mesones y Roca?
- ¿Cuáles son los factores más relevantes que limitan el crecimiento de Pelito Kids?

5. Estructura de la tesis

La presente investigación consta de cinco capítulos (Tabla 1), la misma que se estructura en dos etapas: Formulación y aplicación.

Tabla 1: Estructura de la tesis

Formulación			Aplicación	
Capítulo 1	Capítulo 2	Capítulo 3	Capítulo 4	Capítulo 5
Planeamiento de la investigación	Marco teórico	Metodología de la investigación	Marco contextual	Hallazgos y discusión
Situación problemática	Crecimiento empresarial	Alcance de la investigación	Industria textil (a nivel mundial y Perú)	Hallazgos de las entrevistas
Justificación	Estado del arte	Diseño metodológico	Microempresas de Gamarra	Codificación
Objetivos de la investigación	Factores que afectan al crecimiento de las Mipymes	Técnicas de investigación	Historia y composición de la empresa	Clasificación de crecimiento
Preguntas de investigación		Secuencia metodológica	Análisis y diagnóstico de Pelito Kids S.A.C.	Análisis de información

La primera etapa de formulación está compuesta por tres capítulos: planteamiento del problema, el marco teórico y el marco metodológico. En el primer capítulo se ha presentado la situación problemática, la justificación y los objetivos y preguntas de investigación; en el segundo capítulo se describen las propuestas de factores que afectan al crecimiento, explicados según diferentes autores, de lo cual se seleccionó el propuesto por Avolio, Mesones y Roca que categoriza los factores en personales, estratégicos, operacionales, administrativos y externos. Por último en el capítulo tres, metodología de la investigación, se especifican el alcance, el diseño (enfoque, estrategia, horizonte temporal, unidades de investigación, selección muestral y matriz de consistencia), técnicas de investigación y la secuencia metodológica.

En la segunda fase se encuentran los dos últimos capítulos: marco contextual y hallazgos y discusión. En el marco contextual se describe en forma piramidal la industria textil empezando con un análisis a nivel mundial, luego a nivel de Latinoamérica, en el Perú y finalmente en el Emporio Comercial de Gamarra; también se presenta a la industria manufacturera y la historia de la empresa. Asimismo se realiza un análisis y diagnóstico de la empresa basado en la construcción de un análisis Porter, FODA y AMOFHIT. En el quinto capítulo se presentan los hallazgos obtenidos de la recolección de información en el trabajo de campo, luego se procede a la codificación para ordenar los datos, el análisis y la validación de la información recolectada, dando como resultado la identificación de los factores más relevantes que limitan el crecimiento de Pelito Kids, para finalmente, a partir de ellos, reconocer la etapa en el que se encuentra el crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO 2: FACTORES QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO

En el presente capítulo se revisará la literatura existente sobre crecimiento empresarial, enfocándonos en aquellos conceptos que ayudarán a comprender de manera clara el modelo teórico que guiará la investigación.

En primer lugar, se examinará literatura correspondiente a las definiciones y los tipos de crecimiento empresarial que existen. Luego se revisará el estado del arte relacionado a los modelos teóricos sobre factores que afectan el crecimiento en las empresas. Una vez expuesto todo esto, se profundizará en los factores de cada categoría propuesta en el modelo seleccionado.

1. Crecimiento empresarial

1.1. Definición y tipos de crecimiento empresarial

Blázquez, Dorta y Verona (2006) consideran que el crecimiento no puede establecerse en una definición universal ya que su contenido no es homogéneo y es un fenómeno que puede analizarse desde diferentes perspectivas. Es así que estos autores señalan que la definición y medición del crecimiento dependerá del enfoque cualitativo o cuantitativo con el que se estudia el fenómeno. Sin embargo, para los autores Achtenhagen, Naldi y Melin (2010), el término crecimiento tiene dos connotaciones: por un lado denota un incremento en algún volumen, y por otro lado la que involucra un incremento o mejora a nivel de procesos o calidad.

Por ejemplo tenemos el caso de los autores Gibrat, Penrose y Ravel, quienes conciben el crecimiento según la medida del tamaño de la empresa, la existencia de recursos ociosos y el volumen de ventas, respectivamente (Blázquez et al., 2006); mientras que por otro lado, Sallenave tiene una connotación más cualitativa ya que considera, adicionalmente a otras dimensiones, los factores humanos (citado en Blázquez et al., 2006). Así también se tiene el caso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas que combina ambas perspectivas (cualitativa y cuantitativa) pues percibe el crecimiento desde los cambios observados en una organización a nivel económico y organizativo, advirtiendo una dificultad de comprensión si se disocian ambos enfoques (citado en Blázquez et al., 2006).

Si bien la mayoría de definiciones nos puede llevar a entender el crecimiento como una actividad interna o producto del desarrollo natural de una empresa, EAE Business School (2018) propone que el crecimiento empresarial es la mejora de una compañía impulsada por alcanzar determinados indicadores o estándares; es decir, no es necesariamente proporcional a la edad de la empresa, sino que es influenciado por el contexto en el que se encuentra.

Sobre este punto, los autores Morrison, Bree y Ali (2003) presentan una síntesis de varias teorías sobre condiciones que afectan el crecimiento empresarial, pudiendo diferenciarlas en tres clasificaciones: (i) la intención de crecer por parte del emprendedor, una dimensión interna que dependerá de los rasgos y características personales del conductor del negocio; (ii) la capacidad de la organización para hacer efectivo el crecimiento, la cual es otra dimensión interna que dependerá del perfil humano, operacional, financiero y estratégico del negocio; (iii) y las oportunidades del mercado; una dimensión que si bien es externa por no estar bajo control de la organización, dependerá de la misma identificar y aprovechar oportunamente los espacios que se abran.

Sobre los tipos de crecimiento, EAE Business School (2018) identifica dos: el crecimiento interno, que califica como un proceso lento característico de los primeros años de los negocios y que requiere la inversión y el esfuerzo de los conductores de las mismas para mantener la salud económica de sus empresas; y el crecimiento externo o estratégico, el cual conlleva a la apertura de financiamiento de fuentes externas con miras a una expansión de mayor escala o como consecuencia de la complejidad que haya adquirido el negocio.

Luego de haber revisado las definiciones antes mencionadas, consideramos que la más adecuada para esta investigación es la de EAE Business School, ya que al definir el crecimiento empresarial no solo vincula el término al aumento de las operaciones del negocio, sino que también lo relaciona con el alcance de objetivos y metas, lo cual no necesariamente está relacionado a la edad de la empresa, sino que dependerá del propio ciclo de vida de la misma.

1.2. Modelos de etapas de crecimiento empresarial

En esta sección se analizarán los diferentes modelos de etapas de crecimiento empresarial, con el objetivo de reconocer en qué ciclo de su vida se encuentra el sujeto de estudio; ello a fin de poder contextualizar y diagnosticar adecuadamente a la empresa antes de realizar el análisis.

Para los autores Phelps, Adams y Bessan (2007), existe un grupo de modelos que identifican estructuras y respuestas gerenciales a problemas asociados a diferentes etapas del negocio dependiendo de su dimensión y edad, pero como no todas las empresas crecen al mismo ritmo ni en los mismos plazos, estas no necesariamente responden o tienen los mismos problemas en las mismas etapas. Por ejemplo, este es el caso de los autores Churchill y Lewis (1987) quienes a pesar de reconocer la complejidad de una categorización de los problemas de manera sistemática, consideran que existen algunos que son comunes y transversales, por lo que podrían organizarse en un modelo que ayude a su entendimiento. Estos autores también critican los modelos que se basan en dimensión y edad de un negocio, debido a que obvian la importancia de

los años iniciales, asumiendo que una empresa solo puede crecer o en su defecto fracasar, e ignoran otras medidas de crecimiento. Por ello, en su modelo propuesto de cinco etapas deciden utilizar una mezcla de variables como diversidad y complejidad adicionalmente a las de tamaño y la edad, además de caracterizar cada etapa bajo otras cinco dimensiones de administración (ver Anexo A).

Por otro lado, Phelps et al. (2007) mencionan que existe un segundo grupo de modelos que critican a los primeros y proponen otras teorías con secuencias menos lineales y con etapas más “multidimensionales” que responden a crisis que puedan ocurrir a lo largo de la vida de las empresas, siendo la capacidad de estas para enfrentar tales problemas el determinante de si una empresa pasa a una nueva etapa o no. Este es el caso del modelo de Greiner (2015), quien identifica cinco etapas de crecimiento, cada una con su respectiva crisis “revolucionaria” y nuevamente medidas bajo otras cinco dimensiones de administración dentro de cada etapa, que incluyen la capacidad de revolución o evolución, y el índice de crecimiento, adicionalmente a la edad y dimensión del negocio (ver Anexo B). Es así que este segundo grupo podría funcionar mejor que el primero para una mayor variedad de organizaciones, permitiendo comparaciones entre empresas con diferentes tamaños o edades pero que se encuentren en etapas de crecimiento similares.

Ante estas dos corrientes teóricas identificadas por Phelps et al. (2007), estos autores proponen su propio modelo bajo dos dimensiones: los puntos de inflexión que surgen en un negocio a consecuencia de su crecimiento o el entorno; y la habilidad del negocio para obtener y absorber nuevo conocimiento para resolver satisfactoriamente dichos problemas. Entonces, los autores no presentan una secuencia lineal y predictiva de crecimiento, sino que propone seis puntos de inflexión comunes entre las Mipymes que pueden surgir a lo largo de sus vidas, relacionados a los temas de gestión de personas, orientación estratégica, formalización de sistemas, incursiones en nuevos mercados, y obtención de mejoras financieras y operativas; los cuales enfrentarán y desarrollarán la capacidad de aprendizaje organizacional que será reflejo del crecimiento del negocio (ver Anexo C). Este modelo es similar a la segunda corriente presentada por los mismos autores en su revisión teórica, pero obedece a una visión más humana del crecimiento empresarial, ya que la capacidad de aprendizaje dependerá de los conductores de los negocios y el personal que tengan a cargo.

Por otra parte, Choueke y Armstrong (2000) también identifican dos corrientes teóricas sobre el crecimiento: una primera que detalla etapas claras del crecimiento y desarrollo en el tiempo, como las que ya hemos repasado; y una segunda que se enfoca en el proceso de desarrollo a través de la perspectiva del conductor del negocio o emprendedor. Sin embargo, durante su

investigación, los autores encontraron que esta perspectiva individual del conductor del negocio puede derivar a otro medidor del crecimiento, que sería la cultura organizacional. Si bien esta es una perspectiva interesante y moderna, este tipo de medidores suele ser identificable en organizaciones que tengan cierto número de trabajadores que permitan diferenciar una cultura empresarial de la personalidad del dueño del negocio, caso que no aplica para el presente trabajo.

Luego de presentados los modelos de etapas de crecimiento anteriores, se seleccionará el más adecuado para el sujeto de estudio de esta investigación. Es así que, sobre el primer modelo presentado, el de Churchill y Lewis, el crecimiento se mide en base a solo dos dimensiones: edad y volumen de la empresa, por lo que no es el más adecuado para Pelito Kids ya que esta empresa lleva 10 años en el mercado y continúa perteneciendo al estrato de pequeña empresa. Asimismo, el orden de las etapas propuestas no necesariamente refleja el orden de los acontecimientos ocurridos a lo largo del ciclo de vida de Pelito Kids. Del mismo modo, el modelo de Greiner sigue una secuencia lineal con situaciones de evolución y revolución necesarias desencadenar el crecimiento, sin embargo, no considera que una empresa puede avanzar y retroceder sobre sus mismos pasos.

Es así que el modelo más adecuado para diagnosticar el ciclo de vida de Pelito Kids, considerando su tiempo en el mercado y los altos y bajos a lo largo de su historia, es el de Phelps, et al., en donde no se establecen etapas de crecimiento en una secuencia lineal; es decir, no es necesario culminar para que sucedan la siguiente, sino que dependerá de los puntos de inflexión que presente cada área de la empresa, así como de su capacidad de aprendizaje sobre cada uno de ellos. Este modelo tiene la finalidad de afianzar la contextualización del análisis a realizar en Pelito Kids, ya que al determinar la capacidad de aprendizaje de la empresa, se identificará con mayor claridad los factores más relevantes que limitan su crecimiento según los puntos de inflexión propuestos en el modelo teórico.

2. Estado del arte

El estudio de los factores que afectan el crecimiento viene de muchos años atrás y ha venido evolucionando con el surgimiento de nuevos modelos de negocios, así como también se ha adaptado a diferentes realidades a medida que el estudio del área se ha popularizado y desarrollado a nivel académico. Es así que se han formulado diferentes corrientes de pensamiento sobre este fenómeno.

Para empezar, hay algunos modelos, como el de Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010), quien propone que las variables que afectan el crecimiento empresarial se dividen en dos grandes

grupos: internas, relacionadas al empresario, a la estructura de la organización y la estrategia empresarial); y externas, relacionadas al entorno fuera del control de la empresa.

Por su parte, Machado (2016) también considera estas dos categorías en sus “determinantes del crecimiento”, explicándolas como aquellas relacionadas al negocio y sus características, y aquellos relacionados al entorno fuera del control del negocio; colocando de manera independiente a aquellas relacionadas al agente, es decir, al conductor del negocio o emprendedor. De igual manera, Seclén (2016), en su investigación a pequeñas empresas del rubro industrial en Lima, utiliza una clasificación de factores similar: características del negocio, relación de la empresa con el entorno, y características generales de la empresa.

Asimismo, Wiklund, Patzelt y Shepherd (2007) propusieron un modelo integrativo de cuatro grupos de variables que favorecen el crecimiento empresarial, considerando las tres antes mencionadas (las cuales llama recursos del negocio, características del entorno y aptitudes del dueño del negocio), adicionalmente de la orientación del emprendedor, es decir, el nivel de aversión al riesgo, proactividad e innovación.

Por otro lado, se identifican modelos que utilizan una clasificación de factores más transversal a las diferentes áreas de una empresa. Por ejemplo, está el modelo de Ansoff (1965), quien plantea que el objetivo de un negocio es configurar y dirigir el proceso de conversión de recursos de manera que se optimice la consecución de objetivos, por lo que reconoce tres categorías de decisiones relacionadas a este proceso de conversión de recursos: las operativas que buscan maximizar la eficiencia de este proceso de conversión, las estratégicas que se enfocan más en los problemas externos de un negocio respecto al mix de marketing, y las administrativas relacionadas a la maximización del uso de los recursos organizacionales y los obtenidos de afuera.

En el 2011, Okpara utiliza como guía para su investigación este modelo propuesto por Ansoff agregando una cuarta categoría de factores externos, ya que al contextualizar su estudio en Nigeria, un país emergente, se dan situaciones fuera del control de un negocio como la falta de legitimidad en las instituciones públicas, los conflictos sociales o las brechas en el acceso a la tecnología, afectando de manera significativa el crecimiento de los negocios (Okpara, 2011).

Ese mismo año, Avolio, et al. (2011) toman la adaptación de Okpara y agregan una quinta categoría: factores “personales”, esto como resultado de su adaptación del estudio a la realidad de las Mipymes en el Perú; además, como resultado de su investigación concluyeron que muchas características personales del dueño de un negocio podrían limitar el crecimiento de su empresa.

En el 2019, Madrid, Montes y Carrasco (2019) en su tesis de licenciatura utilizaron como base para su investigación en modelo de Okpara para analizar el crecimiento en microempresas

en Gamarra, sin embargo, a raíz de las herramientas y métodos utilizados, se obtuvo la siguiente clasificación de factores: “operaciones básicas, marketing, drivers de desarrollo y recursos humanos”.

Estos son los modelos teóricos más relevantes utilizados para el estudio del crecimiento empresarial, tanto en el entorno internacional como nacional. Cada uno de ellos justifica su categorización de variables de acuerdo al sujeto de estudio observado y el enfoque que busca dar la investigación.

Achtenhagen, et al. (2010), de la Universidad de Baylor en Texas, realizaron un análisis longitudinal de las investigaciones sobre el crecimiento empresarial con el fin de determinar el entendimiento de dicho fenómeno por parte de investigadores frente al entendimiento de los empresarios. Sobre esto, notaron que los investigadores mayormente muestran interés en factores cuantitativos que pueden ser operacionalizados, dejando de lado algunos aspectos cualitativos, o en su defecto, llevando a cabo sus estudios sin tomar en consideración la perspectiva del empresario. Como resultado de ello, la complejidad y multidimensionalidad del crecimiento es difícilmente concebido en dichos estudios, por lo que los autores resaltan la importante de tomar en cuenta estas características particulares de cada realidad para la elección de los factores que se van a estudiar, de manera que brinden resultados más relevantes y significativos para el área de estudio y para los empresarios.

Por lo tanto, tomando en cuenta el enfoque de las investigaciones previas y la opinión de estos autores, la elección de un modelo teórico para llevar a cabo el análisis del presente estudio debe estar adaptado a la realidad de las Mipymes en el Perú, y a su vez incluir la perspectiva del conductor del negocio que vamos a analizar. Por ello, esta investigación utilizará el modelo de Avolio, et al. (2011), debido a los siguientes criterios:

- i. Proximidad a realidad Mipymes: El estudio de Avolio, Mesones y Roca fue llevado a cabo en Mipymes peruanas, las cuales poseen ciertos grupos de dimensiones que no solo las distinguen con empresas de otro tamaño, sino que además son muy particulares al contexto del país, el cual será explicado a mayor detalle en el capítulo 4.
- ii. Modelo transversal: Debido a que se trata de un estudio cualitativo de un caso único, la investigación busca tener un alto grado de profundidad en la comprensión de los factores. Es por ello que la medición de estos debe ser detallada y de manera transversal a la empresa; es decir, que analice todas las dimensiones de la empresa, por lo que la clasificación ofrecida por Avolio, Mesones y Roca es la más adecuada y completa.
- iii. Relevancia factor personal: A raíz de que el Perú ocupa uno de los primeros puestos del ranking de espíritu emprendedor a nivel Latinoamérica y a nivel mundial (Serida et al.,

2018), es imperativo para la investigación tomar en cuenta las características personales y la perspectiva de los emprendedores, a fin de comprender de manera completa las metas y los objetivos que aspiran para sus negocios; es por ello que el modelo de Avolio, Mesones y Roca resulta indicado al contar con una categoría de factores dedicada a este tema.

El resumen del análisis teórico realizado se puede encontrar en el siguiente cuadro comparativo entre los modelos teóricos mencionados y el modelo seleccionado.

Tabla 2: Similitudes entre modelos revisados y modelo seleccionado

Autores	Similitudes	Diferencias
Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010)	Considera factores internos y externos a la organización.	Reúne los factores en grandes categorías
Vier Machado (2016)	Considera factores internos, externos y características del empresario.	
Seclén (2016)		
Wiklund, Patzelt y Shepherd (2007)	Considera factores internos, externos, características y orientación del empresario.	
Ansoff (1965)	Considera factores administrativos, operacionales y estratégicos	No incluye el factor externo y personal
Okpara (2011)	Considera factores administrativos, operacionales, estratégicos y externos.	No incluye el factor personal
Madrid, Montes y Carrasco (2019)	Considera factores administrativos, operacionales, estratégicos, externos y personales.	Agrega las siguientes variables: operaciones básicas, marketing, drivers de desarrollo y recursos humanos

3. Factores que afectan al crecimiento de las Mipymes

Como se mencionó anteriormente, el modelo seleccionado para el análisis es el de Avolio, Mesones y Roca (Tabla 3), quienes a raíz de su estudio identificaron cinco categorías de factores que afectan el crecimiento de las Mipymes.

Tabla 3: Factores que limitan el crecimiento de las Mipymes en el Perú

Área	Factores
Personal	<ul style="list-style-type: none">- Educación- Experiencia- Motivación de terceros
Estratégico	<ul style="list-style-type: none">- Planeamiento a largo plazo- Investigación de mercados- Acceso a capital
Operacional	<ul style="list-style-type: none">- Estrategias de marketing- Establecimiento de precios- Producción- Control de inventarios
Administrativo	<ul style="list-style-type: none">- Gestión de recursos humanos- Temas contables y financieros- Gestión administrativa-Capacitación
Externo	<ul style="list-style-type: none">-Corrupción e informalidad- Tecnología- Competencia- Gobierno

Adaptado de Avolio, Mesones y Roca (2011)

Cabe resaltar que, debido a que la utilización de dichos factores depende de la realidad en la que se encuentre el sujeto de estudio, se han traducido algunos de ellos a factores que se encuentran presentes en las operaciones diarias del rubro de la empresa, de manera que la información recolectada sea fiable y refleje fielmente la realidad.

En ese sentido, los factores a analizar son los que se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4: Categorización de factores que afectan el crecimiento empresarial.

Área	Factores
Personal	- Educación - Experiencia - Motivación para emprender
Estratégico	- Planeamiento estratégico - Investigación de mercados - Acceso a capital
Operacional	- Estrategias de marketing - Establecimiento de precios - Gestión comercial - Gestión logística - Gestión de proveedores
Administrativo	- Gestión humana - Temas contables y financieros - Gestión administrativa - Capacitación
Externo	- Corrupción y Estado - Tecnología

Es a partir de esta propuesta que se pasará a definir cada uno de dichos factores.

3.1. Factores personales

3.1.1. Educación

El Ministerio de la Producción define la educación como “una herramienta que permite adquirir conocimiento y desarrollar competencias para suministrar a una persona un sustento mediante un empleo, oficio u ocupación, o crear una empresa” (2016, p. 116). Asimismo, como resultado del análisis estadístico de esta institución, se puede señalar que el nivel educativo se relaciona de manera positiva con el tamaño de la empresa, ya que “en general, las microempresas muestra un bajo nivel educativo en comparación con los otros tamaños empresariales, y lo mismo podemos decir de las pequeñas empresas en relación a la mediana y gran empresa” (Ministerio de la Producción, 2017a, p. 159).

En esa misma línea, la educación escolar no es la única fuente de conocimiento para los empresarios, ya que hoy en día están más extendidos los cursos y capacitaciones a nivel empresarial. “La orientación profesional, considerada bisagra posibilitadora de transiciones, tiene la obligación de ofrecer respuestas integrales a las necesidades que acompañan al emprendimiento actual” (Palomares-Montero, Chisvert-Tarazona & Suárez-Ortega, 2019, p. 134). Es así que existe mayor potencial para el desarrollo de iniciativas con alto grado de innovación en el segmento de emprendedores con estudios superiores o especializados (Serida et.al, 2018).

3.1.2. Experiencia

Por otro lado, Machado (2016) menciona que entre aquellas variables relacionadas al “agente” o dueño del negocio, la experiencia en el rubro del negocio acoplada a la experiencia en la conducción de empresas resultan ser importantes determinantes del crecimiento empresarial. Asimismo, Davidsson et al. (2010) menciona que los emprendedores reconocen y aprenden sus habilidades reales a medida que el negocio crece y sobrevive, por lo que señala que no es sorprendente descubrir que el crecimiento de la experiencia en la gestión suele ser el determinante del mismo crecimiento. Sin embargo, cabe resaltar que para el caso de los empresarios de Gamarra, una de sus principales características es que basan sus conocimientos en el aprendizaje empírico, el cual no suele reforzar los conocimientos técnicos adquiridos (Infantes, citado en Farfán, Palomino & Ruiz, 2018).

3.1.3. Motivaciones para emprender

El emprendedor o conductor de un negocio es, según la Real Academia Española, aquella persona que “emprende con resolución acciones o empresas innovadoras” (2019, p. 1). Pero esta definición ha evolucionado con el tiempo. Para la autora Aldaã (2019), el significado del verbo “emprender” se mantiene a lo largo del tiempo, refiriéndose a acciones como “comenzar” o “tener iniciativa”, pero el término “emprendedor” ha pasado de ser una persona que acomete sus resoluciones, a un elemento de la economía que genera riquezas por ser empresario, enfrentándose a las incertidumbres del entorno y caracterizado como una persona intuitiva, con voluntad de cambio, que rompe rutinas estando dispuesto a reconstruir su futuro, y que hoy en día percibe oportunidades y tiene habilidades para aprovecharlas así como para competir con otros emprendedores.

Según estas definiciones se entiende que el emprendedor es aquel que establece o comienza un negocio, “un emprendimiento”, que puede ser de tipo pequeño, grande, dinámico, tradicional, o según cualquiera de los tipos revisados anteriormente, pero detrás del mismo existen diferentes situaciones que impulsan su motivación.

Penrose (citado en Blázquez et al., 2006) señala que el crecimiento empresarial viene impulsado por la búsqueda de la generación de nuevos beneficios; en ese sentido, la idea puede ser abordada desde dos perspectivas: una motivación personal del directivo o empresario de emprender nuevas oportunidades, y un segundo sentido más empresarial y económico. Por tanto, se entiende que la actitud de los conductores de un negocio, o mejor dicho, su “espíritu emprendedor”, es lo que lleva a una empresa a crecer.

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), existen dos tipos de motivaciones para emprender: por necesidad o por oportunidad. En el primer caso, se busca generar ingresos propios para subsistir ante situaciones de desempleo o ante la disconformidad con las condiciones que ofrece un trabajo como dependiente. Mientras que, en el segundo caso se actúa impulsado por la identificación de oportunidades en el mercado y su interés por aprovecharlas, o por el deseo de cumplir aspiraciones personales (Serida et al., 2018).

Asimismo, el GEM reconoce dos aspectos clave de los emprendimientos por oportunidad: la iniciativa puede haber sido “llevada a cabo como resultado de un deseo de independencia laboral o por el interés de incrementar los ingresos personales” (Serida et al., 2018, p. 37). Esta comprensión permite diferenciar dos perfiles diferentes de emprendimientos que se tomarán en cuenta durante el desarrollo de la investigación.

Dentro de este factor, con la finalidad de comprender a mayor profundidad este factor, es oportuno tener en cuenta la pirámide de necesidades de Maslow. Esta explica que antes de cubrir aquellas necesidades a la cabeza de la pirámide, que son las relacionadas a la realización personal, las personas deben cubrir las necesidades que se encuentran en la base de la pirámide, que son las relacionadas a las necesidades fisiológicas básicas (Chiavenato, 1999). A partir de ello se puede entender que, según los tipos de motivaciones propuestas por el GEM, si las motivaciones por oportunidad obedecen a necesidades de realización personal, estas no podrán cumplirse o se verán afectadas por el cumplimiento de las motivaciones por necesidad, que responden a la satisfacción de necesidades fisiológicas como conseguir un empleo para comprar alimentos, o encontrar un mejor salario para tener una mejor calidad de vida.

3.2. Factores estratégicos

3.2.1. *Planeamiento estratégico*

Según Gonzáles, Manosalvas, Bustillos y Jiménez (2019), por lo general, las organizaciones que planifican su estrategia se desempeñan mejor que aquellas que no; en ese sentido, la estrategia abarca varios aspectos, desde la visualización de los objetivos que se buscan alcanzar, hasta la elección de la estrategia más adecuada para lograrlo. Así pues, los objetivos son las situaciones o resultados a los que se espera llegar considerando que dichas situaciones son positivas para el futuro de la empresa (Fernández, 2001). Esos objetivos obedecerán a una misión y una visión: una misión indica el propósito de ser de la empresa, mientras que la visión es el trayecto al cual se dirige la empresa, y su consecución implica una “proyección en el horizonte y guía el camino para que la misión trascienda hacia el futuro” (Maestres, 2015).

La cultura presente en las Mipymes todavía no ha adoptado la planificación estratégica y se prefiere la inmediatez en los resultados, lo que pone en riesgo la planificación a largo plazo (Amarocho, Chadid, Ricardo, Ruiz & Alean, 2009); y si bien la habilidad de reacción inmediata determina la supervivencia de una empresa, planear y medir los resultados de dicha planeación logran un desarrollo competitivo, sostenible y sustentable.

Contrario a esto, Martínez (2011) menciona en su libro sobre empresas familiares que a nivel del uso inversiones para el crecimiento, este tipo de empresas tiene como ventaja competitiva el “capital paciente”, el cual es una inversión aportado del patrimonio de los fundadores quienes están dispuestos a equilibrar dicha inversión en un futuro; es decir, “tales inversionistas suponen que vale la pena renunciar a un máximo de utilidades de corto plazo en beneficio del logro de un sólido crecimiento a largo plazo”.

Este mismo autor menciona que la esperanza de vida de las empresas familiares suele ser menor que la del resto de empresas de empresas debido a que sus dueños toman decisiones cruciales muy tarde o simplemente no las toman para asegurar la continuidad de la empresa como es el caso de la sucesión, es decir, la transmisión del mando y la propiedad del negocio, en este caso, a los hijos o familiares del dueño (Martínez, 2011).

3.2.2. Investigación de mercado

Para Malhotra (2008), la investigación de mercados intenta aportar información precisa que refleje una situación real del entorno, para el caso de esta investigación, que ayude a identificar un problema o carencia en el mercado, sus principales competidores y stakeholders de la empresa; lo cual incluye “estudios del potencial de mercado, participación de mercado, imagen de una marca, características del mercado, análisis de ventas, pronósticos y tendencias comerciales”. Esta identificación y exploración de oportunidades permite a los negocios establecer estrategias que las ayuden a permanecer en el mercado, ya que estos competidores venden el mismo producto o sustitutos y se necesita reconocer la influencia que ejercen estos sobre los potenciales clientes de la empresa (Herrero, 2011).

Cuando se quiere emprender un negocio o desarrollar un proyecto es importante la elaboración de un plan antes de que ejecutarlo, lo cual suele incluir estrategias de marketing que permitan segmentar un mercado, establecer precios y canales, pero en el caso de las Mipymes “se obvia este paso técnico y se toma la decisión llevado por la intuición o la experiencia de haber laborado en el sector” donde ha de desarrollarse la idea (Gomero, 2015).

3.2.3. Acceso y uso del capital

Las empresas pueden obtener capital a través de dos modalidades: financiamientos directos en el mercado de capitales, a través de la emisión de acciones o bonos; y financiamientos indirectos a través de entidades bancarias y no bancarias.

A pesar de ello, las Mipymes cuentan con un bajo nivel de acceso al financiamiento (Ministerio de la Producción, 2016). Como señalan Salloum y Vigier (1997), el acceso a financiamientos eficientes y efectivos es clave para una empresa, por lo que se generan problemas cuando se planean proyectos rentables y viables y las empresas no son capaces de obtener fondos, generando una interrupción a su crecimiento. Asimismo explican que si bien las fuentes de financiamiento pueden provenir también de fondos internos, la autogeneración de capital es extremadamente frágil. Sobre esto, Modigliani y Miller (1963) concluyen que los beneficios fiscales provenientes de los financiamientos tomados pueden representar una mayor ventaja en comparación con la utilización del capital propio. Además, el uso de capital externo es una motivación adicional para que las Mipymes fortalezcan sus sistemas flujo y control de la información (Deakins, Logan & Steele, 2001).

Así, los empresarios pueden esperar que el crecimiento del negocio brinde soluciones para sus problemas financieros; sin embargo, pronto descubren que “el éxito y el crecimiento generar nuevos problemas financieros que resolver” (Martínez, 2011, p. 107), especialmente para una empresa familiar ya que esta enfrenta necesidades de liquidez que pueden mezclar requerimientos reales de la empresa con requerimientos personales del empresario.

3.3. Factores operativos

3.3.1. Estrategias de marketing

Si bien algunos autores miden la competitividad de una empresa en función a la preferencia de sus productos, otros señalan que existen más factores que determinan dicha competitividad, como la eficiencia en producción, la experiencia de marketing y una estructura de costos bajos (Ahmedova, 2015). Estas variables dependen a su vez de los objetivos o visión que tenga una empresa, así como de las características de la misma. Es así que la competitividad está asociada a la capacidad diferenciada y distintiva de la empresa para suministrar eficientemente valor a sus clientes (Quiñonez, Ruiz & Parada, 2017). Precisamente en las Mipymes, debido a que no cuenta con economías de escala como en las grandes empresas, no pueden generar estrategias de diferenciación a partir de precios, por lo que la innovación resulta la mejor base para estrategias de diferenciación por características de los productos (Madrid et al., 2019).

El marketing es esencial para el crecimiento orgánico de una empresa, razón por la cual se invierten grandes cantidades de dinero en herramientas de publicidad y comunicación (Mughari, 2011). Para el caso de las Mipymes, Ramasobana, Fatoki y Oni (2017) consideran que existen dos tipos de estrategias de marketing que estas empresas pueden usar: las tradicionales, que incluyen cualquier tipo de publicidad o promoción que involucra “empujar” los productos publicitados hacia el consumidor; y el marketing de guerrilla, que implica el uso de cualquier herramienta poco convencional en una estrategia de bajo costo, como puede ser la elaboración de murales en la calle, activaciones con multitudes relámpago o flashmobs, etc.

Hoy en día, tomando en cuenta el desarrollo tecnológico que se ha venido dando en los últimos años, esta última estrategia se ve especialmente apoyada por el auge del internet y de las redes sociales. Es así que dado que las Mipymes no poseen los mismos grandes recursos que las empresas de mayor tamaño, han encontrado en el marketing digital una alternativa más económica para compensar esa debilidad (Kraus, Gast, Schleich, Jones & Ritter, 2019).

3.3.2. *Establecimiento de precios*

Dentro de la estrategia de marketing se encuentra la decisión de establecimiento de precios, el cual obedece asimismo a los objetivos de la empresa (Stanton, Etzel & Walker, 2007). Para Goñi (2008) la fijación de un precio puede obedecer a cinco tipos diferentes de objetivos: orientados a la generación de utilidades mediante las ventas; orientados a alcanzar una mayor cobertura de mercado; orientados a manejar precios de acuerdo a la situación actual del mercado; orientados a la permanencia del mercado; y orientados a representar ser un líder de calidad en el mercado.

Sobre su la definición de precio, este el valor que le da un comprador a un producto a cambio de la utilidad que percibe de este mismo (Herrero, 2011); es además la variable sobre la cual se puede tomar acciones más rápidamente. Es así que el autor considera que la elección de este debe basarse en tres procedimientos fundamentales: el costo, la competencia y la demanda.

El costo, según Herrero (2011), es el coste que generó producir determinado producto ; mientras que la competencia incluye todas aquellas empresas del mercado que venden el mismo producto o productos sustitutos; y la demanda es la cantidad de producto que los clientes están dispuestos a comprar bajo ciertas condiciones y un precio.

3.3.3. *Gestión comercial*

La gestión comercial es la función que permite abrir la empresa al mundo externo, ya que no solo se encarga de estudiar el mercado, sino que también involucra estrategias de venta y distribución del producto al cliente final (Seclén & Ponce, 2017).

Es así que para lograr dicho cometido y cumplir con los objetivos o metas trazados por la empresa se debe formular una estructura de ventas adecuada, que puede ser de 4 formas: por zonas geográficas, por líneas de productos, por clientes, y por funciones (Herrero, 2011). Cualquiera de estas estrategias representa una comunicación directa con el cliente final, y sobre esto, Martín, Román y Fernández (2011) señala que la venta personal se ha convertido en uno de los pilares de las Mipymes para ofrecer mayor valor a los clientes y ser más competitivos frente a las grandes empresas, quienes suelen tener una posición ventajosa en temas comerciales debido a las grandes inversiones que pueden hacer en capacitar y contratar a la fuerza de ventas.

Para ser efectivos en la relación de la fuerza de venta con el cliente final es necesario transmitir la información correctamente y construir credibilidad y confianza, por lo cual se debe tener un equipo de ventas con objetivos y tareas claras. Esto se logra a partir de sistemas de motivación y control que logren alinear los objetivos de la empresa con los intereses de los vendedores (Molina & Benet, 2012).

3.3.4. *Gestión logística*

El control de inventario reduce la vulnerabilidad en la cadena de valor de las empresas al optimizar los niveles de inventario (Rojas, 2019); para lograr ello, la empresa necesita investigar y conocer los procesos que ejecuta, así como los modelos de control de inventario que aplicarían para su realidad. Las utilidades de esta tarea no solo radican en la valorización contable de los productos que se tengan en almacén, sino que también aporta información relevante sobre los movimientos en el inventario y el aprovisionamiento que se maneja (Herrero, 2011).

La logística es el conjunto de todas aquellas actividades relacionadas al flujo de materiales desde el proveedor hasta el consumidor (Gómez & Acevedo, 2000). Avedaño y Silva (2018) mencionan para el caso de las empresas con capacidad exportadora, mientras la logística empresarial se enfoca en el flujo interno de materias y su transformación, la logística internacional se enfoca en coordinar la entrega del producto terminado; es decir, es parte del proceso de distribución. Es así que mediante su investigación, determinaron que los factores de mayor dificultad en la logística interna de las empresas eran la gestión de proveedores, el procesamiento de pedidos, los tiempos y movimientos del proceso productivo; mientras que en la logística internacional, las dificultades vienen del lado del conocimiento del procedimiento exportador, los sobre costos y el cuidado de la calidad e integridad de los productos.

3.3.5. *Gestión de proveedores*

Por otro lado, sobre el aprovisionamiento, este nace a partir de la necesidad de adquirir aquellos productos que luego se comercializarán o transformarán (Herrero, 2011), por lo que

existen un contacto y la gestión de una relación con los proveedores. La gestión de inventarios se ve influenciada en gran parte por la coordinación que se tenga con los proveedores, ya que el entorno suele ser muy competitivo y el establecimiento de una relación sólida con estos mejora la eficiencia en la cadena de aprovisionamiento (Derakhshan, Ong & Marthandan, 2019).

Para el autor Laseter (2000), en relaciones de abastecimiento donde el proveedor tiene un alto nivel de negociación, la gestión tradicional de estos donde se les concibe como adversarios, no es lo ideal para un abastecimiento sostenible; por ello, organizaciones como Booz-Allen-Hamilton desarrollaron un modelo como de Abastecimiento Equilibrado, el cual propone “un equilibrio entre las relaciones cooperativas y un compromiso con precios competitivos” (Laseter, 2000, p. 4), generando una relación simbiótica basada en la confianza que puede perdurar en el largo plazo para beneficio de ambos actores.

3.4. Factores administrativos

3.4.1. *Gestión de recursos humanos*

El activo más importante de una empresa son las personas, por lo que uno de los principales problemas a los que se enfrenta un emprendimiento es el desarrollo profesional de estas (EOI Escuela de Negocios, 2005). Cuando la empresa se encuentra en crecimiento se va ampliando la estructura organizativa, la cual, si no tiene una planificación adecuada, puede generar un impacto negativo en el crecimiento de la empresa.

En las Mipymes, la prioridad que se le da a las funciones de contabilidad, producción y ventas suele estar por encima de la gestión de personas y, en muchos otros casos, cuando la contratación de personal es limitada, el dueño del negocio administra todas estas funciones él mismo (Hornsby & Kuratko, 1990). Es de esperarse entonces que a, medida que vaya creciendo un negocio, las habilidades multifacéticas serán cada vez menos necesarias, ya que por la complejidad de las operaciones se requerirá contratar mejores candidatos y más especializados para las tareas que se busquen cubrir (Kotey & Slade, 2005). A raíz de ello, un gran reto para las Mipymes es la comprensión, concientización y mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como en el entrenamiento del mismo si es que, con el crecimiento, la empresa espera comenzar a delegar funciones.

Hoxha (2013) menciona que es probable que los atributos del capital humano desempeñe un papel importante en el tamaño y crecimiento de los emprendimientos en sus primeros años de vida, esto debido a que los individuos con mejor perfil, como por ejemplo a nivel educativo o de experiencia, pueden lograr ser más productivos o se desempeñan mejor en ciertas tareas.

3.4.2. Capacitación

Dado que los recursos humanos juegan un papel fundamental y decisivo en cualquier estrategia de una organización, el éxito de la misma dependerá de la planeación, gestión y estímulo que reciba el talento humano que le permita volverse más competitivo al contar con los recursos necesarios para alcanzar su nivel máximo de desempeño (Llovera, Barragán, Herrera & López, 2018).

Es así que una organización inteligente “es aquella que tiene la capacidad de aprender continuamente, sentado en la base de aprendizaje y adaptación” (Camarena, 2019), para lo cual, la capacitación funciona como una herramienta que permite incrementar las aptitudes y conocimientos de los trabajadores ya que constantemente se enfrenta a situaciones que le permiten desarrollarse, transformarse y adaptarse a nuevas tareas y retos dentro de sus funciones. Para el caso de las Mipymes, la falta de capacitación puede disminuir la capacidad innovadora de sus miembros, así como el desarrollo tecnológico y su habilidad de adaptarse a las nuevas tendencias (Camarena, 2019).

3.4.3. Temas contables y financieros

La gestión financiera y contable es especialmente importante para las pequeñas y medianas empresas ya que es el centro del sistema de gestión, la efectividad y eficiencia con la que se administra determinará la longevidad y el desempeño de una Mipyme (Karadag, 2015).

El manejo de la información financiera significa un mejor control y por ello una mayor probabilidad de éxito (Deakins et al., 2001), ya que mejor calidad de la información conlleva a un mejor control de los créditos, el monitoreo diario del desempeño, y ello soporta los sistemas de producción, establecimiento de precios, marketing y las decisiones de gasto.

Comúnmente los empresarios suponen que la administración contable es o puede reemplazar a la administración financiera; sin embargo, ambas áreas requieren un manejo distinto, ya que mientras la contabilidad se relaciona al tratamiento de fondos, las finanzas toman decisiones sobre cómo manejar los mismos, al brindar indicadores que reflejen la buena o mala gestión que se está llevando a cabo, especialmente cuando se trata de empresas que cuentan con recursos limitados y están ubicadas en contextos de alto riesgo (Rucoba & Olivera, 2019). Si bien la gestión contable es especialmente importante para las Mipymes al tener regímenes tributarios especiales, la gestión financiera demuestra ser igual de importante cuando se planea un crecimiento. Sin embargo, el desarrollo teórico de las finanzas suele estar orientados a grandes empresas o corporaciones.

Mayorga y Martínez recomiendan que en la gestión financieras de pequeñas empresas es mejor no crear modelos complicados; por el contrario, los empresarios requieren modelo “sencillos, prácticos y al alcance sus conocimientos y recursos” (2014, p. 128); con ello, es necesario comprender el escenario en el cual se desenvuelve la actividad económica de la empresa y generar las herramientas financieras que sean útiles para ellos.

3.4.4. Gestión administrativa

Molina, Piñón, Sapién y Gallegos (2019) señalan que si bien la administración se centra principalmente en el cumplimiento de tareas, mientras que la gestión en la toma de decisiones, en el caso de las Mipymes estas dos funciones se traslapan ya que las realizan la misma persona. Como también menciona Jiménez (2019), debido al alto grado de implicación del fundador en el establecimiento y dirección del negocio, se percibe a sí mismo y al negocio como una misma cosa.

En ese sentido, la gestión administrativa de la empresa quedará bajo influencia de las habilidades del dueño o el conductor del negocio, por ende, bajo su estilo de liderazgo. Así la toma de decisiones dependerá de la distribución de actividades, de responsabilidades y la autoridad que ejerza la cabeza del negocio (Comas, Amparito, Marilou, Montes de Oca & Álvarez, 2018).

Para el caso de las empresas familiares, estos negocios suelen estar bajo la administración y el gobierno de la familia empresaria, y puede que no presten suficiente atención a las tres esferas de interés dentro de este tipo de empresas: familia, empresa y propiedad; con lo que pueden surgir conflictos que pongan en riesgo la sostenibilidad a largo plazo de la empresa (Martínez, 2011).

3.5. Factores externos

3.5.1. Corrupción y Estado

De acuerdo a Hoxha (2013), comprender el contexto en el que se desarrollan los emprendimientos es especialmente importante en mercados emergentes propensos a experimentar altos niveles de turbulencia, ya que el contexto puede hacer posible acceder a nuevas oportunidades, así como limitar el enriquecerse a ellas.

Estas turbulencias suelen estar relacionadas a diversas situaciones de crisis que pueden afectar a países emergentes, como es el caso de las crisis económicas, conflictos geopolíticos, o casos de corrupción. Sobre este último, Berdiev y Saunoris (2018) realizaron un estudio sobre las consecuencias de la corrupción en los emprendimientos de un país, y los resultados mostraron

que la corrupción y el debilitamiento de las instituciones desalientan el emprendimiento en el sector formal, debido a que ocasiona altos costos y sobrerregulación.

Berdiev y Saunoris (2018) también señalan que para eludir estas regulaciones, los emprendedores no solo pueden salir del mercado, sino que también preferirían trasladar o comenzar sus negocios en el sector informal. En ese sentido, Porta y Schleifer (citado en Ministerio de la Producción, 2016) detallan que existen tres enfoques para entender la informalidad, dos de los cuales vale la pena comentar: el primero es la “visión del parásito” el cual señala que las empresas informales compiten de manera desleal con las formales al evadir impuestos y ofrecer precios injustamente bajos; el segundo es la “visión dual” que, por el contrario de la anterior, considera que las empresas informales no representan una amenaza a las formales por ser ampliamente ineficientes.

3.5.2. Tecnología

Frente a los acelerados cambios derivados de la globalización, las Mipymes se ven obligadas a evolucionar para integrarse a cadenas productivas y de abastecimiento que les permitan sobrevivir en su entorno, frente a lo cual surge la necesidad de aprovechar la gran cantidad de información disponible que sirve como herramienta crucial para reconocer oportunidades y obtener ventaja competitiva, ello mediante el uso de las tecnologías de información o TIC (Sánchez & De La Garza, 2018). Sin embargo, las Mipymes suelen encontrar desventajas en el acceso a estas herramientas debido a sus limitados recursos; la mayoría de ellas “han realizado una gestión tecnológica para atender los requerimientos de los recursos tecnológicos básicos o genéricos que permitan ingresar y mantenerse en el mercado”, pero no incorporan estos rubros dentro de áreas, planes o agendas de desarrollo más elaboradas y sostenidas (Malaver & Vargas, citado en Estrada, Cano & Aguirre, 2019).

En la Tabla 5 se resume lo señalado en el apartado anterior. Es a partir de esta revisión teórica y operacionalización de factores que se realizará la validación de expertos para asegurar la correspondencia del modelo con la realidad del sujeto de estudio.

Tabla 5: Resumen de base teórica de factores que afectan el crecimiento empresarial

Área	Factores	Autores
Personal	Educación	Ministerio de la Producción (2016); Ministerio de la Producción (2017a); Palomares-Montero et al. (2019); Serida et.al. (2018).
	Experiencia	Machado (2016); Davidsson et al. (2010); Farfán, Palomino & Ruiz (2018).
	Motivación para emprender	Aldaã (2019); Real Academia Española (2019); Blázquez et al. (2006); Chiavenato (1999); Serida et al. (2018).
Estratégico	Planeamiento a largo plazo	González et al. (2019); Fernández (2001); Maestres (2015); Amorocho et al. (2009); Martínez (2011).
	Investigación de mercados	Malhotra (2008); Herrero (2011); Gomero (2015).
	Acceso y uso del capital	Ministerio de la Producción (2016); Salloum & Vigier (1997); Mondighiani & Miller (1963); Deakins et al. (2001); Martínez (2011).
Operacional	Estrategias de marketing	Ahmedova (2015); Quiñonez et al. (2017); Madrid et al. (2019); Mughari (2011); Ramasobana et al. (2017); Kraus et al. (2019).
	Establecimiento de precios	Stanton et al. (2007); Herrero (2011).
	Gestión comercial	Seclén & Ponce (2017); Herrero (2011); Martín et al. (2011); Molina & Benet (2012).
	Gestión logística	Rojas, (2019); Herrero, (2011); Gómez & Acevedo (2000); Avedaño & Silva (2018)
	Gestión de proveedores	Herrero (2011); Derakhshan et al. (2019); Laseter (2000).
Administrativo	Gestión de recursos humanos	EOI Escuela de Negocios (2005); Hornsby & Kuratko (1990); Kotey & Slade (2005); Hoxha (2013).
	Capacitación	Llovera et al. (2018); Camarena (2019).
	Temas contables y financieros	Karadag (2015); Deakins et al. (2001); Rucoba & Olivera (2019); Mayorga & Martínez (2014).
	Gestión administrativa	Molina et al. (2019); Jiménez (2019); Comas et al. (2018); Martínez (2011).
Externo	Corrupción	Hoxha (2013); Berdiev & Saunoris (2018), Ministerio de la Producción (2016).
	Tecnología	Sánchez & De La Garza (2018); Estrada et al. (2017).

4. Resumen

En síntesis, el presente capítulo comienza con el acercamiento a la definición de crecimiento de empresarial a través de la revisión de diferentes autores, así como la revisión de las condiciones y tipos de crecimiento propuestos. De acuerdo con lo señalado al inicio del capítulo, el crecimiento será definido como el logro de metas u objetivos de crecimiento independientemente de la edad y el volumen de la empresa.

Asimismo se revisaron los modelos teóricos de etapas de crecimiento empresarial, a fin de identificar el modelo más adecuado para la realidad de la empresa, y poder determinar en qué etapa de su vida se encuentra. De lo mismo, el modelo seleccionado es el de Phelps, Adams y Bessan en donde las etapas de crecimiento no siguen una secuencia lineal, lo cual permite

reconocer el crecimiento de la empresa en función al aprendizaje adquirido y los puntos de inflexión que ésta presenta por área funcional.

Luego de ello se revisó el estado del arte relacionado a modelos de factores que afectan el crecimiento empresarial, llegando a la conclusión que, dado el enfoque de nuestra investigación, los más adecuados son los modelos que holísticos que analizan diferentes áreas de la empresa, así como características del entorno y del empresario o dueño del negocio. Es así que, teniendo en cuenta la complejidad y multidimensionalidad del crecimiento, se escogió el modelo de Avolio, Mesones y Rocca, ya que considera la mayor cantidad de categoría de factores, lo cual es adecuado para el perfil de una Mipyme familiar.

Dado dicho modelo teórico, se proponen cinco categorías de factores: personales, estratégicos, operacionales, administrativos y externos. Por otro lado, los factores propuestos por los autores fueron adaptados al contexto de nuestro sujeto de estudio, pasando de 18 a 17 factores a analizar en total.

En el siguiente capítulo se desarrollará el diseño metodológico, en donde se tomará en cuenta las categorías de variables propuestas para diseñar los instrumentos que se utilizarán para la recolección de la información de campo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se detallarán los aspectos metodológicos que guiarán la investigación. Primero se explicará el alcance que utilizaremos, luego el diseño metodológico seguido, dentro del cual se incluyen el enfoque, la estrategia de investigación y el horizonte temporal. Después se describirán las unidades de investigación y las herramientas aplicadas. Finalmente se explicará la secuencia metodológica utilizada para el estudio.

1. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar los factores relevantes que limitan el crecimiento empresarial de una empresa familiar de confección y comercialización textil: Pelito Kids. En este sentido, se trata de una investigación descriptiva debido a que “se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, 2014, p. 92).

Así mismo, el objetivo es recoger información de un número de variables en base al conocimiento que se tiene sobre el crecimiento empresarial y describirlo a profundidad. Yin (citado en Castro, 2010) señala que el objetivo de una investigación descriptiva es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real. Por su parte, Hernández (2014) menciona que en una investigación de alcance descriptivo la data recogida pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Precisamente, la finalidad de la recolección de información es describir las diferentes dimensiones que incluye cada factor del modelo teórico elegido, sobre lo cual se realizó un análisis para comprender la realidad del sujeto de estudio de la presente investigación.

2. Diseño metodológico

2.1. Enfoque de la investigación

Si bien la investigación cuenta con data estadística para darle respuesta a algunas variables inscritas en los factores de crecimiento, como es el caso de las variables operacionales y estratégicas; el enfoque será netamente cualitativo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la meta de la investigación cualitativa es describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes; es decir, sus emociones, prioridades,

experiencias, significados, en general aspectos subjetivos; por otro lado, las relaciones entre individuos, grupos y colectividades.

Así lo confirma Gillham (2000), quien menciona que la investigación cualitativa es básicamente descriptiva e inferencial, ya que se enfoca en evidencias primarias (lo que las personas dicen o hacen), lo cual permite un entendimiento más profundo del fenómeno estudiado ya que no solo saca a la luz problemas o situaciones específicas, sino también las posibles explicaciones detrás de estas.

Este enfoque tiene como objetivo “utilizar la recolección y análisis de los datos para afinar la pregunta de investigación o revelar las nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010), por lo que se podrá profundizar y delimitar de mejor manera la información obtenida a medida que vaya avanzando la investigación, prestando especial atención a aquellas variables que puedan resultar importantes en el análisis del sujeto de estudio.

De esta manera, los resultados de la comprensión de la data recolectada se centrarán en la indagación y profundización de los hechos, caso contrario a una investigación cuantitativa donde se fundamenta la búsqueda, el control y la explicación de las causas de la información recolectada (Stake, citado en Castro, 2010).

2.2. Estrategia de la investigación

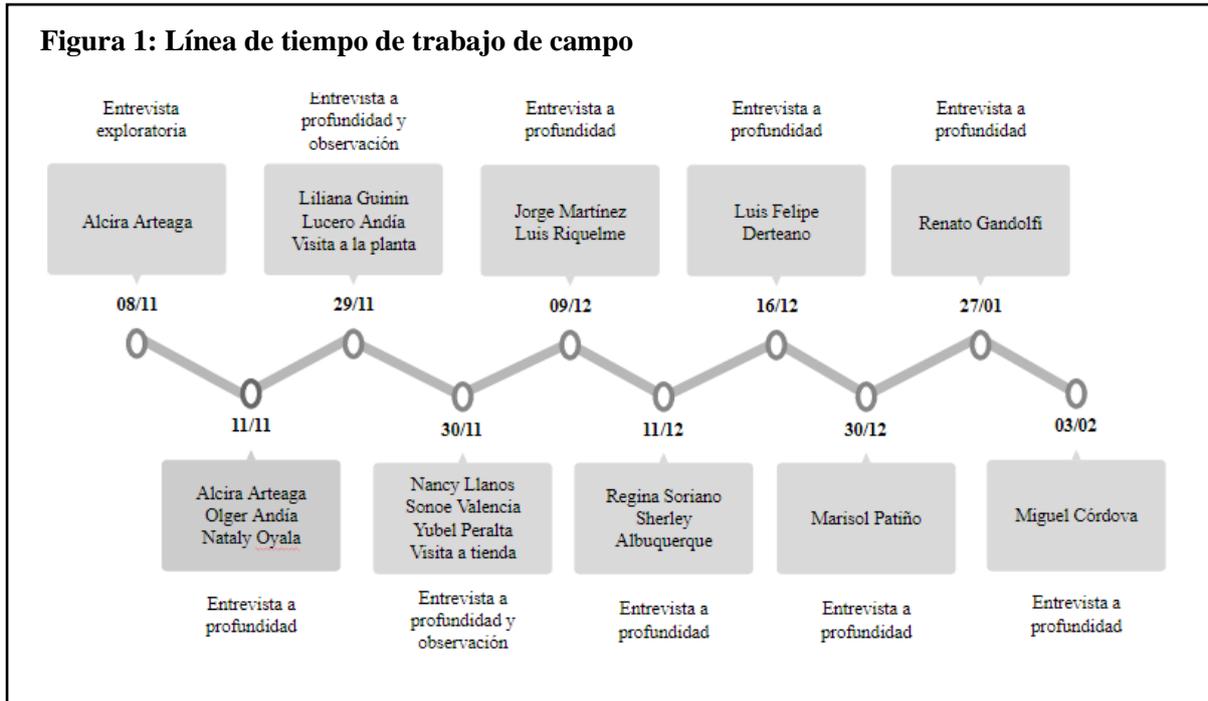
Para la estrategia general de investigación, se seguirá la estrategia del estudio de caso único, debido a que, como lo menciona Chetty (citado en Castro, 2010), es una metodología adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta del cómo y por qué ocurren; además, permite estudiar el fenómeno del crecimiento empresarial desde múltiples perspectivas que involucren más de una variable, de manera más profunda, integral y holística.

Por su parte, Yin (citado en Castro, 2010) señala que esta estrategia es adecuada para el estudio de fenómenos contemporáneos en su entorno real, cuyas fronteras con su contexto no son claramente evidentes, como es el caso de nuestro sujeto de estudio, el cual se desarrolla en un contexto que afecta su crecimiento debido a variables del entorno o fuera del control de los conductores del negocio.

2.3. Horizonte temporal

Según Ponce y Pasco el horizonte temporal de una investigación puede ser longitudinal o transversal (2015). Para este estudio se utilizará el “horizonte transversal pues la recolección de información se ha dado en un periodo específico de tiempo” (Ponce & Pasco, 2015, p. 49), para ser exactos desde agosto del 2019 a febrero del 2020, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Línea de tiempo de trabajo de campo



2.4. Unidades de investigación

2.4.1. Unidades de observación

Esta investigación busca conocer y describir el crecimiento empresarial de una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para niños y niñas Pelito Kids S.A.C.; para ello se necesitará analizar el entorno de la empresa, es así que se tendrá como unidades de observación tanto a integrantes de la empresa como a sus principales proveedores y clientes como se puede observar en la Tabla 6. Como integrantes de la empresa se analizará a la gerente general, gerente de marketing y ventas, encargada de planeamiento y programación, apoyo a la gerencia, marketing y ventas, encargada de diseño y encargada de tienda; así mismo como principales proveedores y clientes se analizará a Printexcom S.A.C., Diseño y punto textil y Colorín Children S.A.C.

2.4.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación es el crecimiento empresarial de Pelito Kids (ver Tabla 6) pues se busca analizar este fenómeno de la gestión.

Tabla 6: Unidades de investigación

Unidades de investigación	
Unidad de observación	Gerente General
	Gerente Marketing y Ventas
	Encargada de Planeamiento y Programación
	Apoyo a Gerencia Marketing y Ventas
	Encarga de Diseño
	Encargada de tienda
	Printexcom SAC
	Diseño&Punto Textil SAC
	Colorín Children S.A.C.
Unidad de análisis	Crecimiento empresarial de Pelito Kids desde el 2014 al 2019

2.4.3. Selección muestral

Ahora, para la selección de la muestra, según Hernández (2014, p. 384) “el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”. Entonces, al ser una investigación cualitativa, el tipo de muestreo que se utilizará será mixto: muestreo por cadena y el de conveniencia.

En primer lugar, el muestreo por conveniencia, que se entiende como un método donde el caso que se elija dependerá de la disponibilidad de los directivos de la organización o, en todo caso, el acceso que se pueda tener a la organización a ser investigada. El muestreo por cadena, por su parte, significa que se pretende obtener una mayor cantidad de información a través de actores involucrados en la organización y que éstos a su vez, sean un punto de contacto con el cual se puedan conseguir otros actores que puedan ofrecernos información relevante de acuerdo al objetivo de la investigación (Hernández, 2014). En tal sentido, cada actor cumple un rol esencial en la obtención de información para cada una de las variables a analizar; sin embargo, al tratarse de una empresa con pocas personas involucradas se espera cubrir más de una variable por actor.

2.5. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia está dividida de acuerdo a los objetivos que posee esta investigación, es decir, cuenta con un objetivo para cada una de estas secciones (ver Anexo D).

3. Técnicas de investigación

En primer lugar, se utilizarán entrevistas cualitativas debido a que son más íntimas, flexibles y abiertas que las cuantitativas (Savin-Baden & Major y King & Horrocks, citados en Hernández, 2014), y además, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y construcción conjunta de significados sobre un tema en específico con los entrevistados (Janesick, citado en Hernández, 2014).

Se tratará de entrevistas semiestructuradas (ver Anexo E) pues se basan en una guía de asuntos que le da al entrevistador la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos que van surgiendo durante la conversación (Hernández et al., 2010). Debido a que se ha adaptado un modelo al sujeto de estudio escogido, muchas de las variables propuestas por los autores del modelo puede que no se adecúen a la realidad de cada empresa, por lo que es necesario una herramienta de investigación personal que permita identificar estas situaciones y corroborarlas con preguntas más precisas.

En segundo lugar, se utilizará la observación debido a que algunas de las variables deben ser corroboradas fuera del sesgo de los involucrados en el negocio, como es el caso de los factores estratégico y administrativo. Gracias a la observación se recolecta datos de fenómenos entre otro tipo de situaciones delicadas que pueden ser difíciles de discutir o describir en una entrevista, y que permiten confirmar datos de primer orden recolectados con otras herramientas (Cuevas, citado en Hernández et al., 2010).

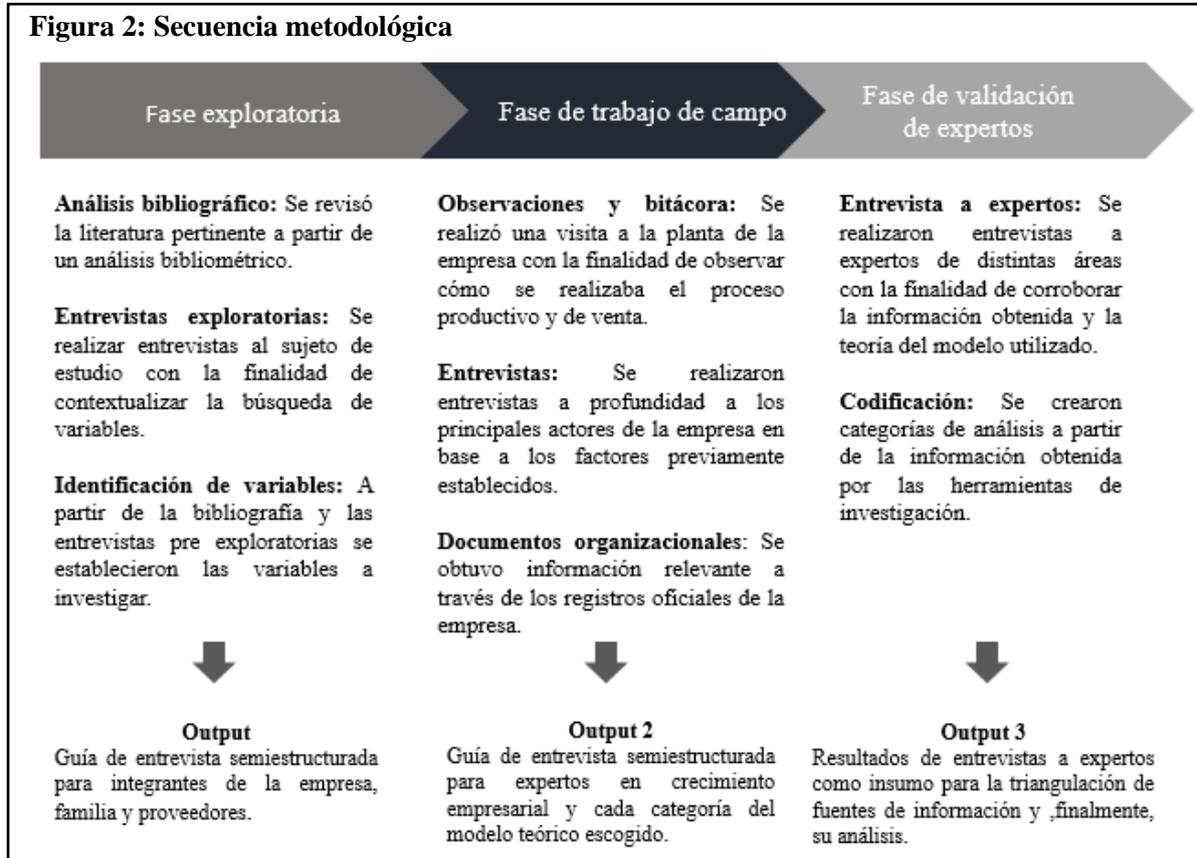
En tercer lugar, las anotaciones y bitácora de campo (Hernández, 2014), las cuales servirán para brindar descripciones de los ambientes o situaciones vividas durante la recolección de datos, complementará con información además de las herramientas ya mencionadas con una mayor cantidad de detalles para proveer un mejor entendimiento de los datos y su proceso de recolección.

Por último, una fuente secundaria muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos que nos pueda brindar la organización, los cuales nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio (Hernández, 2014).

Ahora, luego de recabar toda la información se pasaría a sistematizar, para ello utilizaremos los siguientes de instrumentos de análisis: la transcripción, el cual es el registro escrito de cualquier interacción humana en la investigación; la codificación, el cual nos permitirá crear categorías de análisis; y, finalmente, la revisión y organización de datos, para determinar criterios de organización y análisis (Hernández et al., 2010).

4. Secuencia metodológica

Como se muestra en la Figura 2, la secuencia metodológica consta de la fase exploratoria, trabajo de campo y validación de experto.



4.1. Fase exploratoria

En esta fase se realizó una revisión bibliométrica de la teoría existente sobre modelos de factores que afectan el crecimiento empresarial, con lo cual se pudo elaborar las guías de entrevistas semi estructuradas para el trabajo de campo.

En ese sentido, la información obtenida permitió la selección de un modelo teórico que posteriormente sería adaptado a la realidad del sujeto de estudio, con el fin de que se logre obtener la mayor cantidad de factores relevantes para el estudio. Asimismo se realizó una entrevista exploratoria a la gerente general de Pelito Kids, para contextualizar mejor los instrumentos elegidos.

Es así que se obtuvo la primera guía de entrevistas estructurada, la cual se encontró dividida en función a las categorías propuestas por Avolio, Mesones y Rocca. Esta misma fue

validada por dos expertos: Regina Soriano y Miguel Córdova, a fin de asegurar que las herramientas elaboradas sean coherentes.

4.2. Fase de trabajo de campo

En la fase de trabajo de campo se realizaron 9 entrevistas semi estructuradas (Tabla 7) a cada una de las unidades de observación, es decir, a los principales actores de Pelito Kids, así como a dos proveedores y un cliente de la empresa. Asimismo se realizaron observaciones a la planta de producción de la empresa y su tienda en Guizado, Gamarra (Tabla 8).

Tabla 7: Entrevistas semi estructuradas a miembros y *stakeholders* de Pelito Kids.

Nombre	Institución	Cargo	Fecha
Alcira Arteaga	Pelito Kids SAC	Gerente General	11 noviembre del 2019
Olger Andia	Pelito Kids SAC	Gerente Marketing y Ventas	11 de noviembre del 2019
Lilia Guinin	Pelito Kids SAC	Encargada de Planeamiento y Programación	29 de noviembre del 2019
Nataly Oyola	Pelito Kids SAC	Apoyo a Gerencia Marketing y Ventas	11 de noviembre del 2019
Lucero Andia	Pelito Kids SAC	Encarga de Diseño	29 de noviembre del 2019
Nancy Llanos	Pelito Kids SAC	Encargada de tienda	30 de noviembre del 2019
Sinoe Valencia	Printexcom SAC	Administradora	30 de noviembre del 2019
Yubel Peralta Espinoza	Diseño&Punto Textil SAC	Gerente	30 de noviembre del 2019
Marisol Patiño	Colorín Children S.A.C	Gerente	30 de diciembre del 2019

Tabla 8: Observaciones de campo

Lugar	Elementos Observado	Fecha
Tienda Pelito Kids S.A.C en la Galería Guizado Hermanos. Emporio Comercial de Gamarra, La Victoria, Lima	Factores Administrativos: -Personal distribuido en tienda Factores operacionales: - Estrategia de venta -Tiempo de atención al cliente - Disposición de los productos - Ubicación del local Factores estratégicos: - Competidores aledaños -Competidores en toda la galería	30 de noviembre de 2019
Empresa Pelito Kids S.A.C, Carabaylo, Lima	Factores Administrativos: -Comunicación interna Factores operacionales: - Maquinaria - Proceso productivo - Almacenes - Productos terminados Factores externos: - Permisos legales de funcionamiento	29 de noviembre de 2019

Luego de ello, la información recabada se codificó y categorizó según las variables de estudios, lo cual permitió elaborar un segundo grupo de guías de entrevistas semi estructuradas para la validación de dichos hallazgos con expertos en el tema.

4.3. Fase de validación de expertos

En esta fase se validó toda la información obtenida en el trabajo de campo con 7 expertos en diferentes temas (Tabla 9). Cabe resaltar que la selección de expertos estuvo relacionada a la categoría de variables que se buscaba analizar, es decir, para los factores estratégicos se buscó un experto en planeamiento estratégico, para los factores operaciones, un experto en logística y así sucesivamente; ello con el fin de asegurar la fiabilidad de la investigación.

Tabla 9: Entrevistas semiestructuradas de validación con expertos

Nombre	Institución	Cargo	Fecha
Jorge Martínez	PUCP	Docente de Marketing	9 de diciembre del 2019
Regina Soriano	PUCP	Docente de Gestión Estratégica	11 de diciembre del 2019
Luis Riquelme	PUCP	Docente de Finanzas	9 de diciembre del 2019
Luis Felipe Derteano	Independiente	Ex Vicepresidente de Directorio Mi Banco	16 de diciembre del 2019
Sherley Albuquerque	Caja Arequipa	Ejecutiva de Ventas	11 de diciembre del 2019
Renato Gandolfi	PUCP	Docente de Gestión Empresarial	27 de enero del 2020
Miguel Córdova	PUCP	Docente de Logística	3 de febrero del 2020

5. Resumen

La investigación aplica un enfoque cualitativo a fin de entender a profundidad el estudio de caso único de la empresa, buscando aplicar instrumentos que permiten obtener la mayor cantidad de información primaria que permita desarrollar inferencias sobre los factores detrás del crecimiento de Pelito Kids.

Es así que inicialmente se realizó una entrevista exploratoria a la gerente general, para poder elaborar los instrumentos adecuados al contexto de la empresa, los cuales luego fueron validados por expertos. Consecuentemente, se realizaron las 9 entrevistas y dos observaciones, a partir de las cuales se codificó la información para ser posteriormente analizada con un alcance descriptivo y validada según la secuencia metodológica que sigue esta investigación.

CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se expondrá el marco contextual de Pelito Kids, abarcando desde el macro entorno a nivel mundial y a nivel de Latinoamérica, hasta la industria textil en el Perú y en el mercado de Gamarra. Luego se realizará un análisis interno de la empresa a través de herramientas como las 5 fuerzas de Porter, análisis FODA y AMOFHIT.

1. Industria Textil a nivel mundial

Según la Comisión Económica para América latina y el Caribe (2018), la industria textil es considerada como la industria que genera la mayor cantidad de empleo a nivel global, siendo un aproximado de 21 millones de personas quienes trabajan para esta industria. Asimismo, es la segunda industria más contaminante, después de la industria agricultora, debido a que se utilizan el 25% de productos químicos que existen en el mundo y utiliza el agua como recurso principal para sus operaciones, por lo que se le atribuye la característica de no ser eco-amigable.

Sin embargo, esta industria juega un papel crucial en el desarrollo de muchas economías a través de la moda y la confección de ropa (McCormick, Cartwright, Perry, Barnes, & Lynch, 2014). Hoy en día, esta industria se ve afectada por la cantidad y magnitud de cambios que suceden en el comercio, que van desde la incursión de negocios en el comercio digital, hasta el rediseño de las operaciones logísticas para mejorar la rapidez de respuesta al consumidor (McCormick et al., 2014).

Quizás una de las tendencias más significativas viene con el uso de la tecnología, no solo por exigencia de los consumidores o como estrategia competitiva, sino también porque la moda, actualmente, se caracteriza por ser fugaz, por lo que en la industria solo sobreviven y triunfan organizaciones que vayan al ritmo de los cambios. Adicionalmente, la incursión en el comercio digital o e-commerce constituye una fuente de desarrollo para las empresas y negocios hoy en día por lo que surgen pequeñas y medianas empresas que buscan adoptar este modelo de negocio en su totalidad, como sucede en el continente asiático en donde se registra la mayor producción de publicaciones sobre negocios digitales (Perdigón, Viltres & Madrigal, 2018).

Precisamente, con la apertura a negocios más relacionados al mundo digital y el uso de tecnologías de la información, el entorno de una empresa se expande ya no solo a su realidad geográfica cercana, sino que puede alcanzar a la industria internacional. Por ejemplo, empresas manufactureras en Europa (textil, calzado, etc.) que compiten en un entorno globalizado caracterizado por una fuerte rivalidad con países como China, Indonesia o Tailandia; este también

es el caso de las economías latinoamericanas, quienes a pesar de encontrarse geográficamente lejos también se ven afectadas por la competencia asiática (González-Loureiro & Puig, 2017).

2. Industria Textil a nivel América Latina

La Industria Textil ocupa del 8% al 10% de rendimiento del mercado global siendo Brasil y México los dos países con mayor demanda de mercado textil. Actualmente, la industria a nivel Sudamérica se encuentra en crecimiento, siendo Perú y Colombia los países con un crecimiento rápido y fuerte (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018).

Debido que existe un entorno general favorable de la industria textil se podría inferir que crecer y operar en esta industria no es difícil ya que se han presentado oportunidades de desarrollo, entre ellas las extensiones territoriales, el valor añadido que cada país le da a sus diseños y el valor que le da el cliente al producto; esto último debido a que el comportamiento de consumo del cliente ha evolucionado a favor de la industria con la evolución de sus preferencias y el concepto de imagen personal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018), lo anterior se ve reflejado en la tendencia del *fast fashion*.

Por otra parte, según Montoya (2016) la actividad emprendedora en América Latina es evidente, sobre todo a nivel del espíritu innovador que lleva a los emprendedores a ponerse en la corriente tecnológica mundial para la generación de nuevos productos y su rápida comercialización, como sucede en la industria textil.

A raíz de lo explicado anteriormente, se puede concluir que, actualmente, la industria textil en latinoamérica se encuentra con un entorno favorable en cuanto a la posibilidad de poder crecer ya sea como empresa o emprendimiento, por ello resulta beneficioso para la investigación a realizar.

3. Industria textil en el Perú

La Industria del sector textil en el Perú como proceso productivo comprende desde la concepción de materia prima, como los hilos o fibras naturales, hasta la confección y producción de prendas de vestir (Pérez, Court, Rodríguez, Ingar & Panez, 2010). De acuerdo al artículo “Gamarra y las cifras económicas más relevantes del emporio comercial” (2019), si bien esta industria ha tenido temporadas altas y bajas, en los últimos años ha venido desarrollándose con un crecimiento constante, específicamente en el 2017 hubo un crecimiento de 6.7% respecto al año anterior. Gracias a la diversificación por las que apuestan las empresas del rubro, aprovechando principalmente los Tratados de Libre Comercio que goza el Perú, así como la calidad de sus confecciones y de sus materias primas, como es el caso de la lana de alpaca y el algodón pima reconocidos a nivel mundial (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

Por su parte, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (a través de PROMPERÚ) organiza diversos eventos como el Perú Moda o la feria exportadora junto con ADEX, con el fin de promocionar tanto la materia prima peruana, como los productos finales que se pueden conseguir de ellas confeccionados principalmente por Mipymes o marcas peruanas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).

La exportación de la materia prima y productos terminados en el Perú ha tenido en los últimos años un crecimiento considerable, esto debido al prestigio que tiene el país gracias a la calidad de sus fibras y el alto nivel de integración del sector a lo largo del proceso productivo (extracción de materia prima, confección, producción y comercialización), siendo ambas razones consideradas una oportunidad para el sector textil. Precisamente el aumento en la demanda de productos peruanos abre paso a la mejora de los procesos productivos, ya sea en maquinarias o tecnología, para poder atender al mercado nacional e internacional y brindar solidez a las empresas detrás de estos procesos (Pérez et al., 2010).

El presidente del comité de Confecciones ADEX, César Tello, indicó que el total de empresas textiles en el Perú es de 46,000 y que estas generan empleos directos como mano de obra de al menos 400,000 personas y empleos indirectos como venta de los productos terminados a un aproximado de 300,000 personas (Sector textil y confecciones exportó US\$ 1,400 mllns, 2019) Asimismo, agregó que la industria representó el 1.9% de PBI en el año 2017.

Finalmente, el mercado peruano presenta un escenario dinámico en la industria, esto se refleja en acciones de países como Estados Unidos y China potenciales clientes de las empresas textiles peruanas, la disputa entre estos dos países por comercializar más materia prima brinda una gran oportunidad de crecimiento ya que las exportaciones crecerán y con ello la prosperidad del negocio textil; esto a su vez promueve la competitividad de manera que se genera más empleos lo cual es favorable para el país. (Sector textil y confecciones exportó US\$ 1,400 mllns, 2019).

4. Industria manufacturera: Sector industria textil y confecciones en el Perú

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas en la revisión 4, nuestro sujeto de investigación Pelito Kids pertenecería a la división 14. Según el INEI, la división 14 es la fabricación de prendas de vestir, la cual comprende:

Todas las actividades de confección (prêt-à-porter, a medida), en todo tipo de materiales (cuero, tela, tejidos de punto y ganchillo, etcétera), de todo tipo de prendas de vestir (ropa exterior e interior para hombres, mujeres y niños, ropa de trabajo, ropa formal y deportiva, etcétera) y accesorios. No se establece ninguna distinción entre prendas de vestir para

adultos y para niños ni entre prendas de vestir modernas y tradicionales (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010, p. 60)

La industria textil representa un 5% del valor agregado del total del sector manufactura y un 0.4% del Producto Bruto Interno Nacional. Asimismo, genera aproximadamente 318 mil puestos de trabajo, el cual representa un 21% de la población económicamente activa (PEA) en el sector manufactura y un 1.9% del PEA a nivel nacional (Ministerio de la Producción, 2019).

Un punto relevante en cuanto a las personas involucradas en este sector es que la mayor parte de ellos no son calificados, es decir, con un nivel educativo de secundaria incompleta o menor. Luego, aproximadamente el 86% de la PEA vendría a ser mano de obra no calificada. (Ministerio de la Producción, 2017b).

Figura 3: Evolución de la producción de la Industria de confecciones, 2013-2018 (Var.%)



Fuente: Ministerio de la Producción (2019).

Como se puede observar en la Figura 3, aun cuando la industria ha presentado un decrecimiento en los últimos años, a partir del año 2015 este ha disminuido progresivamente hasta presentar un crecimiento positivo en el año 2018 un 4.8 de variación porcentual.

Con respecto a información más reciente en el subsector de prendas de vestir y textiles, según el Ministerio de Producción, en junio de 2019, “la producción del segmento industrial de prendas de vestir registró un aumento de 10.7% con relación a junio del año anterior, gracias a la demanda tanto interna como externa. Destaca el crecimiento de la producción de polos, abrigos, poleras, camisas y pantalones” (p. 10).

La dinámica de la distribución y comercialización de los productos del sector textil y confecciones está fuertemente influenciada por el origen y destino de los productos. Si nos centramos en los productos de origen nacional, estos se pueden destinar al mercado nacional o al mercado internacional. En el primer caso, la empresa podrá optar por el canal mayorista o minorista, dependiendo de las características del producto y el tamaño de la empresa. Los productos textiles son principalmente comercializados por mayoristas, pues se trata de bienes intermedios que sirven de insumo para la elaboración de diversas prendas. En el caso de las confecciones, el canal usado dependerá del tamaño de la empresa. Esta decisión es de suma importancia, puesto que expondrá a la empresa a diversos riesgos. Por ejemplo, las Mipyme que elaboran confecciones por encargo de mayoristas son muy vulnerables a los cambios de proveedores que estos puedan realizar. Sin embargo, pueden usar esta etapa como un proceso de aprendizaje que les permita generar sus propias marcas. (Ministerio de Producción, 2019).

Si bien el sector textil y confecciones cuenta con una gran facilidad en cuestión de aduanas que permiten el comercio, la baja competitividad de los productos peruanos no permite ampliar el mercado de destino de las exportaciones (Ministerio de Producción, 2017b). Entonces, aun cuando no es complicado empezar a exportar en un negocio del sector textil y confecciones, éste no logra alcanzar su máximo potencial debido a que no es competitiva internacionalmente, ya que existen mercados con otros atributos que son valorados en el mercado como sería los bajos precios de China, que es un competidor fuerte en este sector.

5. La industria textil en el Emporio Comercial de Gamarra

“El actual Emporio Comercial de Gamarra, también conocido como ‘Gamarra’, es un importante mercado tradicional de gran dinamismo y considerables transacciones económicas, relacionado al comercio, la industria de la moda y la fabricación de prendas de vestir” (INEI, 2017). Este Emporio para el 2016 albergaba aproximadamente 31,000 establecimientos formales y 10 000 informales; así mismo, en promedio recibían entre 300,000 y 500,000 clientes día a día. (INEI, 2017) Según la SUNAT, para el 2017 la cantidad de establecimientos aumentó a 39,630, un 24.9% más a comparación del 2016, de éstos el 79.9% fueron formales y el resto informales (Gamarra y las cifras económicas más relevantes del emporio comercial, 2019).

Como sucede en la economía peruana, uno de los principales inhibidores del crecimiento es la informalidad, el cual es un fenómeno de múltiples dimensiones que, observado desde la “visión del parásito” de Porta y Schleifer (citados en Ministerio de Producción, 2016) entendemos que se trata de empresas que deciden evadir las regulaciones e impuestos para poder competir en precios con las empresas formales.

Por su parte, el Estado toma medidas regulatorias e incentivos legales, simplificaciones administrativas, exoneraciones tributarias descuentos laborales, etc., a fin de lograr que este sector pase a la formalidad por su bien propio y el de la economía. Por ejemplo, en el 2016, el Ministerio de la Producción creó el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) en donde se brindan espacios de atención gratuita para que los emprendedores puedan recibir asesoría y asistencia técnica por el inicio de un negocio (Ministerio de la Producción, 2016). Como mencionan Acs, Sameeskha y Hessels (citados en Tova, Balanta, Serna & Ordoñez, 2018) la promoción del emprendimiento debe ser una preocupación principal en la agenda política de los países.

Así, a lo largo de los años, el sector formal va ganando terreno; por ejemplo, del 2012 al 2016 el porcentaje de microempresas formales disminuyó de 65.1% a 53.6%, mientras que las microempresas formales aumentaron 34.9% a 46.6% (Ministerio de la Producción, 2016).

A pesar de notar un decrecimiento en la informalidad de los negocios, esta situación ha sido un problema latente especialmente para el Emporio Comercial. Solo a raíz de los cambios instaurados por el alcalde George Forsyth estos últimos meses, el problema de la informalidad ha venido menguando, mejorando no solo el orden en las vías públicas del Emporio Comercial, sino también la calidad de la experiencia de compra para los consumidores. Por ejemplo, una de las nuevas políticas para poder operar es tener como requisito la guía de remisión para poder ingresar y sacar mercadería del lugar (Cambios en reglas de la guía de remisión pueden formalizar Gamarra, 2019); también se logró desalojar a comerciantes sin permiso de funcionamiento (ambulantes).

El panorama para Gamarra es favorable, pero a pesar de las modificaciones se espera mayor apoyo por parte del Estado y la Municipalidad de Lima. Desde ya, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral ha intervenido brindando a más de 600 trabajadores asistencia técnica, además de abordar temas como el registro en planilla, condiciones de seguridad, entre otras (García, 2019). Así mismo, la estabilidad que existe ahora en el Gamarra ha promovido la llegada de nuevos comerciantes que antes se ubicaban en centros comerciales aledaños a la zona como la avenida Grau. (Condor, 2019).

5.1. Las microempresas de Gamarra

En el 2016, un total de 27 mil 280 empresas operaban en Gamarra, de las cuales, el 99,5% (27 mil 139 empresas) corresponden a Mipymes, siendo el 93,5% del total de empresas (25 mil 497), Microempresas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017). Para el 2017 las cifras se incrementaron: de un total de 33,002 de empresas que realizan actividades económicas en Gamarra, el 94,5% (31.176) eran microempresas, siendo las Mipymes el 99,6% de las empresas

totales que operaban (Gamarra y las cifras económicas más relevantes del emporio comercial, 2019).

Es así que estas unidades económicas se han vuelto uno de los motores con los que avanza esta zona comercial, y por tanto un asunto de constante preocupación y regulación estatal ya que de ella depende una parte de la economía y el empleo en Lima Metropolitana.

Tabla 10: Empresas según segmento comercial en Gamarra

EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA: EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2016-2017		
Segmento empresarial	Total	%
Total	27,280	100
Microempresa	25,497	94
Pequeña empresa	1,642	6
Mediana y gran empresa	141	1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018).

Las actividades realizadas por las microempresas en Gamarra son la venta por mayor, venta por menor y manufactura de textiles, logrando facturar aproximadamente S/.5,600 mensualmente, seguido de la pequeña empresa con S/. 119,200. (Gamarra y las cifras económicas más relevantes del emporio comercial, 2019).

A pesar de que Gamarra esté poblado de Mipymes, éstas logran sobrevivir gracias a instrumentos como la tecnología empleada y las redes sociales que se usan como medio de difusión de marcas, o las páginas web donde se brinda a los clientes información pertinente de acuerdo a sus gustos y preferencias (Gamarra, 2019) como sucede en el caso presentado, que estudiaremos; también poseen cierta diferenciación que las distingue de sus posibles competidores como las tiendas por departamento (Compañía Peruana de Radio Difusión, 2015), siendo la calidad y precio de sus productos variables clave.

6. Historia y composición de la empresa

Pelito S.A.C., razón social que fue modificada a Pelito Kids, es una pequeña empresa familiar del sector de manufactura textil que fue fundada en el año 1994 por una pareja de esposos, el señor Olger Andía Peralta y la señora Antonia Alcira Arteaga Garavito, quienes tuvieron el deseo de independizarse y construir un negocio propio (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). La empresa se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir para niños y niñas desde la talla 2 hasta la 16, específicamente la venta de pijamas, polos, vestidos, en general, toda la línea infantil; además, ofrece el servicio de estampado y bordado para

otras empresas (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Cabe resaltar que, al momento de su fundación, la empresa operaba bajo la razón social de Pelito S.A.C. y fue dirigida principalmente por Olger durante aproximadamente 15 años. En este período la empresa mantenía sus operaciones; sin embargo no crecía progresivamente. El crecimiento que llevó a la empresa hasta el punto donde se encuentra actualmente se dio a partir del año 2009, en el que Antonia Alcira decide tomar las riendas de la empresa familiar y realiza un cambio de razón social, pasando a llamarse Pelito Kids (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Respecto a los fundadores, ambos poseen estudios superiores, sin embargo, no lograron culminarlos (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Aun cuando tales estudios no están estuvieron relacionados a la gestión de empresas, ambos pudieron lograr que su negocio progrese. Con respecto a Alcira, ella poseía experiencia en el rubro al inicio de las operaciones de Pelito S.A.C (primer nombre de la empresa), esto debido a que había trabajado en la empresa Topitop por más de 10 años (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Durante ese período, ella pudo obtener experiencia desde su puesto como operaria de costura hasta pertenecer al área de exportación debido a su habilidad en los temas que manejaba la empresa.

Gracias a esos largos años de trabajo en Topitop, a las relaciones cercanas que construyó con proveedores de telas de alta calidad y debido a la pasión que Alcira tenía por el sector de confección textil, ella tuvo la iniciativa de empezar un negocio propio con toda su experiencia ganada, por lo que junto con su esposo deciden constituir la empresa Pelito S.A.C.

Con respecto al capital inicial, la empresa empezó gracias a la inversión de la liquidación del trabajo de Alcira realizado en Topitop y ahorros familiares (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Además de ello, Alcira y Olger se valieron de sus amistades personales para realizar juntas las cuales sirvieron como capital de trabajo durante los primeros años, luego de ello empezaron a trabajar con bancos, el primero de ellos fue Mibanco, que es la entidad financiera con la que trabajan hasta ahora.

Al principio una de las ventajas que tuvo la empresa fue un contacto por parte de Alcira, ya que gracias a un contacto personal pudo conseguir a su primer proveedor, la empresa Netalco, que le proveía de telas a muy buena calidad a un precio bajo, y debido a ello pudo conseguir clientes buenos y confiables con los cuales desarrolló una amistad que se mantuvo a lo largo de los años (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Actualmente, como se mencionó antes, Alcira tomó el mando de la empresa Pelito S.A.C. en el año 2009 aproximadamente, al suceder este cambio de mando el nombre de la empresa pasa a ser Pelito Kids; por su lado, su esposo, Olger, pasó a ser el gerente comercial. Por otro lado, la pareja tiene tres hijas, de las cuales las dos mayores, Lucero y Nicole, son las que apoyan en el negocio familiar.

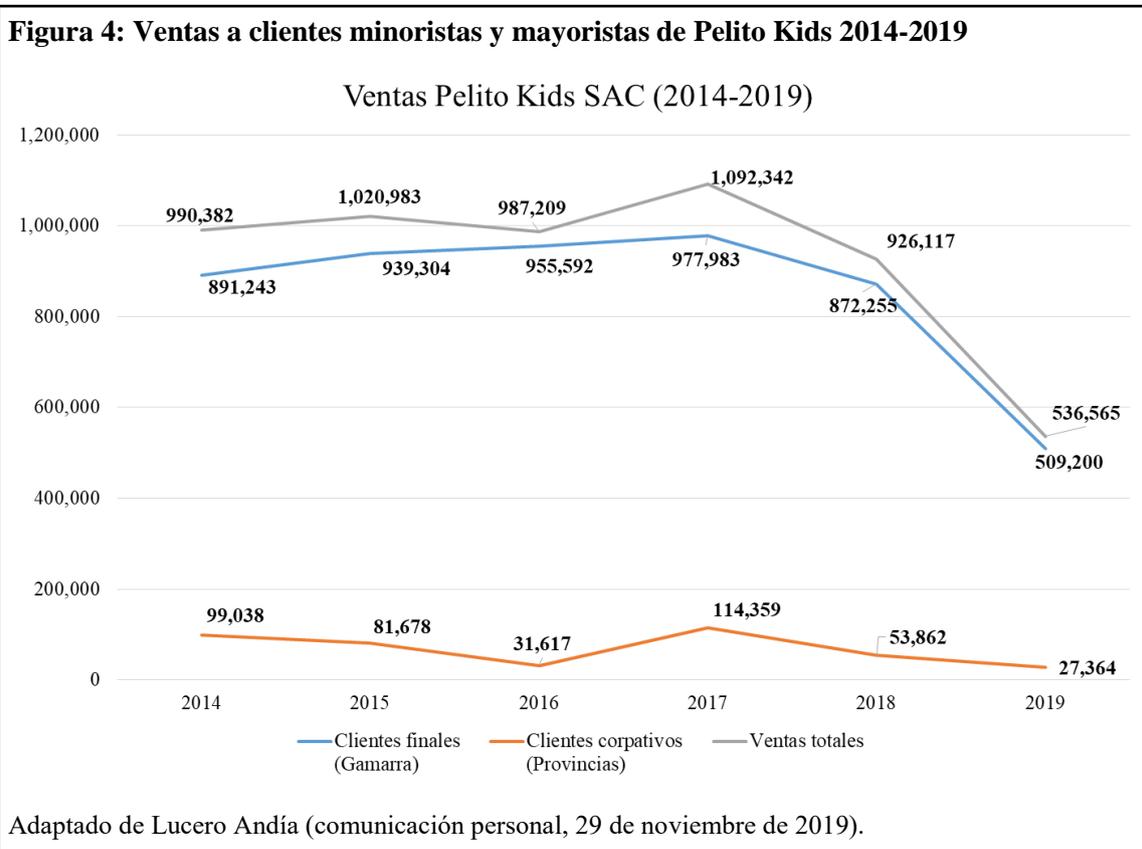
Lucero es la encargada de diseño en la empresa ya que estudió la carrera técnica de Diseño y Gestión en el Instituto Chio Lecca; por su parte, Nicole, si bien no tiene un puesto específico en la empresa, apoya con sus conocimientos e ideas dado que aún se encuentra estudiando la carrera de Administración de Empresas en la Universidad San Ignacio de Loyola (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Cabe resaltar que actualmente Lucero es la hija que más incentiva a sus padres a repensar la forma en cómo trabajan y siempre apuesta por nuevos métodos y diversas innovaciones apoyadas en la tecnología (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Con respecto a la organización de la empresa, Alcira es la gerenta general y se encarga de las decisiones de financiamiento, logística y recursos humanos. Por su parte, Olger es el gerente comercial, además de ello, también controla el área de marketing, la cual es un área nueva creada en el año 2019. Luego, el siguiente puesto sería el de encargada general, Lilia, quien trabaja directamente con la gerenta general ya que todas las áreas productivas le reportan a ella, además de ello, se encarga de las áreas de planeamiento y producción.

Luego, existen cuatro áreas de producción: corte, bordado, estampado y UDP. Para cada área productiva existen de 2 a 3 empleados fijos aunque existe la posibilidad de que un par de empleados se traspasen a otra área dependiendo de la cantidad demandada; en tiempos de campaña, la empresa suele contratar trabajadores temporales. La estructura de la empresa y la descripción de las funciones de cada puesto se verán a mayor profundidad en el siguiente capítulo.

Pelito Kids atiende a clientes mayoristas, minoristas y corporativos a través de una tienda en el emporio comercial de Gamarra, donde una trabajadora de la empresa atiende a clientes mayoristas y minoristas, además de ello poseen clientes que llegan a la tienda de distintas provincias tales como Arequipa, Tacna, entre otros; además, también tiene clientes provenientes de países tales como Bolivia, Ecuador, Brasil o Chile (N. Llanos, comunicación personal, 30 de noviembre de 2019). En el año 2019, la empresa ha implementado las ventas online a través de redes sociales por lo que utiliza un vehículo particular para realizar entregas en Lima Metropolitana y utiliza couriers para envíos provinciales o internacionales (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Gracias a los documentos organizacionales y la entrevista realizada a la gerente general, se pudo conocer que las ventas anuales de Pelito Kids, desde enero del 2016 hasta el 30 de octubre de 2019, fueron como se muestra en la Figura 4.



Como se puede observar, las ventas de la empresa se dividen en clientes finales, los cuales en su mayoría son de la tienda en Gamarra, y clientes corporativos, provenientes de provincia. En el año 2014, se dio una las ventas alcanzaron los 990,382 soles siendo los clientes minoristas de Gamarra los que arraigan un mayor porcentaje (90%). Este aumentó para el año 2016, llegando a representar el 96% de las ventas del año (987,209 soles), y se redujo para el 2017 al 89.53% (872,255 soles)

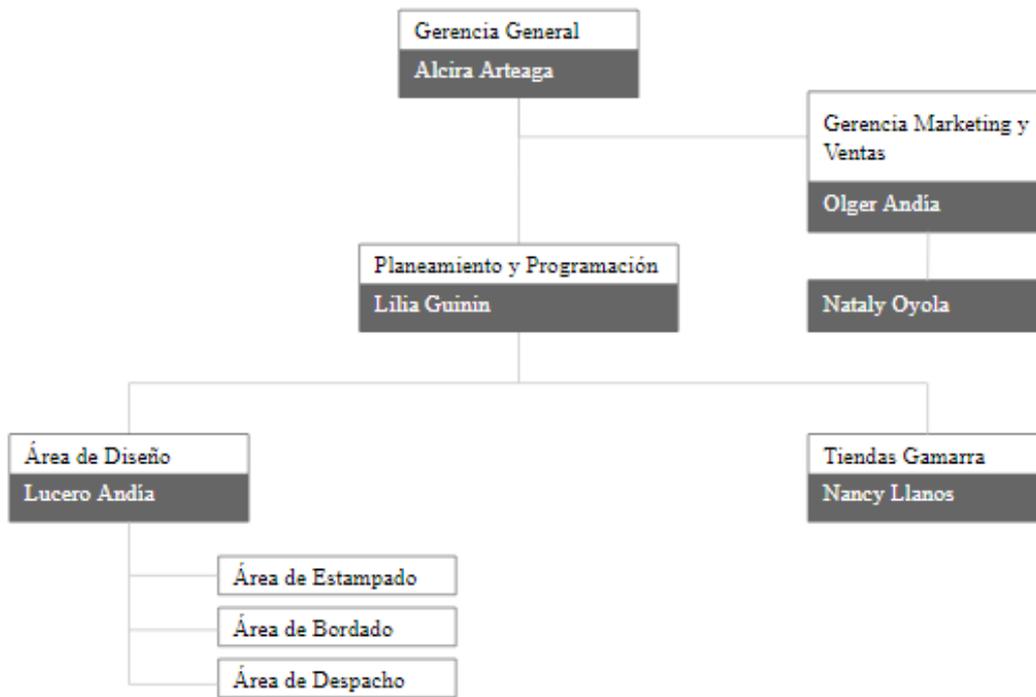
Es así que desde el 2018 se percibe un descenso en las ventas de Pelito Kids, en donde las ventas corporativas se han mantenido dentro del promedio de los últimos 5 años, pero las provenientes de Gamarra se han reducido drásticamente, disminuyendo en un 42% del 2018 al 2019.

7. Análisis y diagnóstico de Pelito Kids S.A.C.

7.1. Estructura organizacional

De acuerdo a la entrevista exploratoria con la gerente general, se obtuvo la información necesaria para elaborar el organigrama de la empresa, el cual se encuentra en la Figura 5.

Figura 5: Organigrama de Pelito Kids.



Adaptado de Alcira Arteaga (comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

La estructura de la organización se divide de la siguiente forma, a la cabeza de la organización se encuentra Alcira Arteaga, quien es la representante y dueña del negocio, cumpliendo funciones propias de la alta dirección como la aprobación de financiamientos, inversiones, ingreso a nuevos mercados, establecimiento de precios, aprobación de presupuestos, etc. Adicionalmente a dichas funciones, ella también se encarga de reclutar y seleccionar al personal operativo, supervisa el funcionamiento de la tienda, y de contactar y busca clientes en provincias.

Luego, el área de Marketing y Ventas, la cual es dirigida por Olger Andía, esposo de Alcira, se encarga de las estrategias de comunicación de la marca y gestiona el proceso de venta desde el ofrecimiento del producto hasta el servicio post venta. Esta área ha sido complementada recientemente con una persona con conocimientos en Marketing y manejo de redes sociales, Nataly Oyola (O. Andía, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Respecto al área de planeamiento y programación, Lilia Guinin, quien es la encargada de esta área, recauda información sobre los requerimientos de materiales y pedidos por recibir de cada área con una frecuencia semanal; es así que en base a la información brindada elabora cuadros de planeamiento y programa las actividades por área y son presentados a la gerencia para que esta pueda darles el visto bueno y así Lilia contacte a los proveedores necesarios para la realización de los planes (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019); sin embargo, Lilia no se encarga de atender a clientes de provincia, esta tarea la hace Alcira, es decir, es Alcira quien se encarga de elaborar el planeamiento y cronogramas para ellos (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Así mismo, Lilia se encarga de la contabilidad de la empresa, esto es elaborar un balance general de manera mensual donde se ven los ingresos, costos y gastos; en base a estos se procede a determinar los precios unitarios de cada prenda. En casos específicos, se contrata a una contadora.

Sobre el área de Diseño, esta se encuentra bajo el cargo de Lucero Andía, hija de Alcira y Olger, quien cumple las funciones de encontrar las tendencias en ropa para infantes, diseñarlas y prototiparlas para que luego, mediante una reunión entre los gerentes y encargados de áreas, pase a ser aprobado o desaprobado (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Lucero ocupa un lugar relevante en la empresa pues es la sucesora del negocio, en ese caso, ella desde ahora se entrena para el puesto de gerencia general; por ejemplo ella se encarga de supervisar el negocio en caso Alcira no se encuentre, también supervisa la tienda en Gamarra y da a la vendedora nuevas estrategias de ventas (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Finalmente, está la encargada de la tienda de Guizado en Gamarra, Nancy Llanos, quien no solamente atiende a los clientes en este punto de venta, sino que también se encarga de gestionar el almacenamiento de los productos en tienda y la distribución de pedidos (N. Llanos, comunicación personal, 30 de noviembre de 2019). Asimismo, siendo el miembro de la empresa que se encuentra más cercano a los clientes, colabora con el área de Planeamiento y Programación para la elaboración del plan de trabajo y presupuesto, brindando información de las ventas del periodo.

7.2. Análisis Porter

Después de realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite revelar los orígenes de la rentabilidad de una industria (Porter, 2009), identificamos para Pelito Kids S.A.C la existencia de amenaza de nuevos entrantes, pues existe una alta tasa de natalidad de microempresas en el Emporio comercial de Gamarra, lugar donde la empresa cuenta con una tienda ubicada en la galería Guizado, además de ello, es importante tener en cuenta que las

barreras de entrada para ingresar al mercado de Gamarra no requieren gran cantidad de conocimiento especializado aunque sí una considerable inversión de dinero. Gracias a lo mencionado anteriormente y teniendo en cuenta que el contexto donde opera Pelito Kids es dinámico, se consideraría que la amenaza de nuevos entrantes es media debido a que no es complicado ingresar al mercado pero sí llegar a un cierto nivel de ventas y mercado como lo posee Pelito Kids.

Por otro lado, respecto a la rivalidad entre competidores, la gerencia reconoce como principales competidores a otras tiendas como Joyita, Elianita, Cicibet y Oreolitos (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2020), principalmente por su ubicación ya que todos se encuentran en la misma galería que Pelito Kids, según comprobamos durante la observación, además de ello poseen el mismo público objetivo: niños y niñas entre 2 a 10 años de edad. Finalmente, por la naturaleza del contexto donde operan, Gamarra, los competidores tienden a utilizar estrategias agresivas de venta tales como ofrecer productos a través del método del regateo, es por ello que se considera la rivalidad entre competidores alta.

Respecto a la amenaza de productos sustitutos, en el contexto donde la empresa opera, los sustitutos de la vestimenta son, en primer lugar, la alimentación, dado que es una necesidad básica vendría a ser el sustituto más importante para los productos de Pelito Kids. Luego de ello, la vestimenta no es un bien que sea fácilmente sustituible ya que no existen otro similar que cumpla la misma función. Es por lo anterior que se considera la amenaza de productos sustitutos como media.

El poder de negociación de los clientes es alta, particularmente debido al contexto donde la empresa opera, Gamarra, el cual está caracterizado por la alta competitividad que existe en la compra y venta de los productos. El regateo, una práctica conocida, puede ejemplificar lo anteriormente mencionado, ya que permite a los clientes negociar el precio que pagan por producto. Asimismo, la alta cantidad de oferta permite a los clientes tener el poder de escoger el producto que sea más conforme a su decisión de compra.

El poder negociación de los proveedores es medio, en un principio debido a que Pelito Kids no es el único cliente que poseen, además de ello, la cantidad de insumos que la empresa compra no forma un gran porcentaje de las ventas de los proveedores. Luego, la confianza y amistad que están presentes en su relación empresarial es valorada tanto por la empresa como por los proveedores (Y. Peralta, comunicación personal, 30 de noviembre, 2019); esto es utilizado a favor de Pelito Kids con la finalidad de no verse afectado por los cambios en el precio o la demanda, como pudo sucedido con otros proveedores a lo largo de su relación (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2020).

7.3. Análisis FODA

Además de ello, se realizó un análisis FODA, el cual es un método analítico interno y externo creado en los años 60 para el ámbito empresarial (Hill & Westbrook, 1997). Con este se pudo obtener información relevante acerca de Pelito Kids, el cual formará parte del análisis de la investigación. Siendo así, la Figura 6 resume los resultados encontrados a través del análisis.

Figura 6: Análisis FODA Pelito Kids

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación de confianza con proveedores. - Calidad en sus productos. - Autosuficiencia y proactividad por parte de los trabajadores de la empresa. - Estrecha relación entre los puestos gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de redes sociales y comercio online. - Costos bajos en marketing. - Créditos más baratos con microfinancieras. - Tecnologías de comunicación e información permiten una mayor comunicación con clientes y trabajadores.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de diferenciación en las tareas de los trabajadores. - Cambio repentino en la toma de decisiones. - Aversión al cambio por parte de la gerencia. - Bajo conocimiento especializado dentro la empresa. <p>D</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito socio-político: Corrupción y conflictos sociales. - Entorno internacional: Comercialización de China (precios bajos). - Reducción de la demanda por productos peruanos. <p>A</p>

Entonces, en el apartado de fortalezas se obtuvieron cuatro factores relevantes, el primero de ellos es que existe una relación de confianza con sus proveedores. Esta confianza fue construida primordialmente por la gerente ya que al iniciar el negocio tuvo la oportunidad de empezar a construir lazos de amistad con aquellas personas que, en un principio, la apoyaban para que progrese (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). A partir de ello, la gerente decide mantener estos lazos de amistad que le sido de utilidad en situaciones no tan favorables; cabe mencionar que la empresa posee la cultura de mantener a sus proveedores a largo plazo, es por ello que ciertos proveedores con los que empezó a operar lo siguen siendo hasta la actualidad.

Por otro lado, la segunda fortaleza más relevante en la empresa es la calidad del producto, la cual es reconocida por sus clientes. Los clientes que son fieles a Pelito Kids declaran que compran sus productos debido a que, a comparación de la competencia, la calidad de la tela

utilizada, los acabados y el trabajado del diseño de cada uno de sus productos son características diferenciadoras al momento de la decisión de compra (M, Patiño, comunicación personal, 30 de diciembre de 2019). Luego, la tercera fortaleza es la autosuficiencia y proactividad de sus empleados para capacitarse en los temas que ellos observan que la empresa necesita, más que nada de los encargados de las diversas áreas tales como diseño, planeamiento y producción (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Finalmente, la cuarta fortaleza encontrada en Pelito Kids proviene del hecho de que la empresa sea familiar, lo cual se traduce como una buena relación y de mucha confianza entre los puestos ocupados por familiares, que en su mayoría son gerenciales. Para la empresa, no es común tener conflictos familiares que afecten la empresa, al contrario, el hecho de ser familiares refuerza la posibilidad de cada uno de los integrantes a tomar una posición y expresar su opinión en temas de la empresa (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2020).

Con respecto a las oportunidades, encontramos que el uso de las redes sociales y, el comercio online, se han vuelto una tendencia necesaria para aquellas empresas que desean mantenerse competitivas; la industria textil no es ajena a esta tendencia, sino todo lo contrario, cada vez es más común la compra y venta de prendas de vestir a través de internet. A partir de las redes sociales y el internet, otra oportunidad a ser aprovechada vendría a ser la facilidad y el bajo costo de realizar marketing a través de dichas plataformas, asimismo, la comunicación con los clientes también se puede simplificar (Arias, 2015).

Una tercera oportunidad en el Perú para empresas como Pelito Kids es la existencia de microfinancieras, las cuales son entidades maduras y estables que son especializadas en proveer créditos a empresarios de la micro y pequeña empresa; con esto, la posibilidad de realizar inversiones y lograr que una empresa crezca es mucho mayor y seguro. Para finalizar, la última oportunidad encontrada se da gracias a las tecnologías de comunicación e información (TIC) dado que simplifican en gran medida la búsqueda de información útil para el negocio, las comunicaciones y ciertas operaciones simples como podrían ser trámites bancarios, envío de documentos, entre otros.

Por el lado de las debilidades, se pudieron identificar cuatro debilidades importantes de la empresa Pelito Kids. La primera de ellas son las diferencias entre el manejo y coordinación de decisiones entre empleados, esto es mucho más notorio en el proceso de venta en Gamarra dado que la vendedora que se encuentra en la tienda muchas veces tiende a trabajar de la forma en la que le parece correcta, a veces incluso sin tener en cuenta o haciendo caso omiso a las recomendaciones de Lucero, quien es la hija de la dueña y encargada de diseño (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Por otro lado, otra debilidad a tener en cuenta

vendría a ser el cambio repentino de decisiones, es decir, existen situaciones en las cuales se realizan planificaciones que, dado por alguna razón, terminan siendo cancelados a último momento o simplemente son dejados de lado, lo cual afecta principalmente la moral de las personas que se encontraban trabajando en tales planificaciones (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Una tercera debilidad relevante que afecta las operaciones de la empresa es la aversión al cambio por parte de la gerencia dado que pertenecen a una generación más conservadora que se apoya mucho en su experiencia obtenida a lo largo de los años además de que tienden a manejar los negocios a base de confianza, sea con amigos o clientes (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Por ejemplo, esta actitud se ve reflejada en la postergación de diversos proyectos tales como un cambio de imagen a la empresa, la entrada a un nuevo mercado, la renovación de personal, entre otros, que podrían generar cambios en la forma de operar de la empresa. Finalmente, la última debilidad que se pudo identificar es el bajo conocimiento especializado dentro de la empresa, si bien existen personas que poseen estudios superiores, la mayoría de ellos son incompletos o no han sido continuados y profundizados, de la misma manera, el conocimiento especializado no se encuentra muy presente en la cúpula que toma las decisiones más importantes de la empresa.

Ahora, por último, las amenazas que podrían afectar las operaciones de Pelito Kids. La primera de ellas está relacionada con el ámbito sociopolítico, esto debido a que los últimos años la situación política del Perú se ha visto afectada por diversos escándalos de corrupción a nivel de Estado, dando como resultado una desconfianza por parte de los ciudadanos y una inestabilidad de las entidades públicas; luego, en el ámbito social, la situación de Venezuela, Bolivia, Chile y Argentina, así como conflictos sociales del país, también han jugado un rol importante para determinar la situación del país. Finalmente, otra amenaza proviene del exterior, en el ámbito internacional el país de China es un jugador relevante dado la masividad de sus operaciones y la entrada de sus productos a bajo precio en el mercado peruano dando como resultado que negocios del país se vean afectados.

7.4. Análisis AMOFHIT

Por último se realizó un análisis AMOFHIT, del cual, según D'Alessio (2015), se obtienen fortalezas y debilidades de la empresa a través de un análisis funcional a la Gerencia (A), marketing (M), operaciones y logística (O), finanzas (F), recursos humanos y cultura (H), sistemas de información (I), y tecnología, investigación y desarrollo (T).

7.4.1. Administración y Gerencia (A)

Con respecto a la gerencia de la empresa, ésta es representada por la señora Alcira, quien junto a su esposo, Olger, son las personas que toman las decisiones en Pelito Kids. La confianza familiar, si bien es muy ventajosa para un gran número de situaciones rutinarias, puede resultar ser contraproducente si no va más allá de la confiabilidad del conocimiento del otro.

La experiencia personal de la gerencia es un factor muy relevante en la toma de decisiones aunque ésta puede volverse un limitante al momento de escoger opciones riesgosas para el negocio (Davidsson et al., 2010).

Finalmente, la comunicación entre el área administrativa y gerencial con las áreas operativas se encuentran visiblemente jerarquizadas lo cual, si bien no es un factor negativo, puede resultar contraproducente en ciertas ocasiones como información de reportes, percepción de la demanda diferente entre áreas, diferencia de objetivos, entre otros.

7.4.2. Marketing y Ventas (M)

El marketing utilizado por la empresa ha principalmente sido boca a boca, en el año 2019 se utilizaron las redes sociales como medio de marketing y ventas, lo cual se presentó rápidamente como una opción más atractiva a otras acciones tradicionales (N. Oyola, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Esto, si bien ha mejorado la comunicación entre la empresa y sus clientes, tiene aún posibilidades de continuar desarrollándose.

En la industria, los precios bajos tienden a ser el factor de mayor decisión de compra, seguido de la calidad del diseño de la prenda. La fidelidad de clientes minoristas no es muy significativa a comparación de clientes corporativos, los cuales tienden a utilizar la recompra como una prueba de su satisfacción.

La marca, debido a las bajas barreras de entrada y la naturaleza del producto con el cual comercia, tiende a no ser capaz de comunicar su diferenciación ni utilizarlo como ventaja competitiva de sus competidores más cercanos.

7.4.3. Operaciones y Logística e Infraestructura (O)

En la industria de manufactura, las existencias son de gran valor para las operaciones dado que permite adueñarse del proceso. Según pudimos rescatar durante la observación, la empresa posee un terreno donde la infraestructura se divide entre las áreas productivas, administrativas y el hogar de los dueños de la empresa, este inmueble se encuentra ubicado en el distrito de Carabayllo.

Por otra parte, la empresa cuenta con maquinaria para todos sus procesos productivos excepto el de costura, el cual terceriza ya que le resulta más rentable (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Asimismo, cuentan con una tienda propia en la galería Guizado del emporio comercial Gamarra, donde se realizan sus ventas diarias.

Finalmente, existe un vehículo particular con el cual se hacen los envíos a clientes en Lima Metropolitana. Con respecto a las operaciones, las personas involucradas en el proceso lo conocen mas no existen documentos donde se registren las fases del proceso detalladamente.

7.4.4. Finanzas y Contabilidad (F)

En el apartado de finanzas, la empresa se financia a través de créditos por entidades microfinancieras, en su mayoría son para cubrir gastos en periodos de ventas altas (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Por otro lado, los registros contables son realizados solo por la gerente general, quien además se encarga de tomar las decisiones de préstamo, inversiones, pagos y demás. En casos especiales, la empresa se asesora con consultoría contable externa.

7.4.5. Recursos Humanos y Cultura (H)

Para la gestión de personas, la empresa ha utilizado el reclutamiento por recomendaciones, amistades o familia para puestos de confianza, quienes son los que han permanecido más tiempo en la empresa (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Respecto al personal del área operativa, se recurrió a una búsqueda más tradicional como el volanteo o publicación de puesto en internet. Cabe mencionar que hasta la actualidad, no se constató la existencia de un plan de gestión de personas.

La cultura de la organización se caracteriza por estar basada en la confianza y relaciones duraderas (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019); además, se pudo observar a través de las visitas a la planta de trabajo, que el clima organizacional de la empresa es positivo dada la confianza entre las personas, a pesar de tener una estructura jerárquica.

7.4.6. Sistemas de Información (I)

La información en Pelito Kids está siendo utilizada cada vez más gracias a la tecnología, a través de las redes sociales se aumentan los contactos con clientes por ejemplo (N, Oyola, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Aun así, no se tiene en cuenta el valor que el conocimiento puede otorgar a la dinámica empresarial dado que no existen políticas o acciones que recojan información más allá de los datos financieros y contables.

Por otro lado, en las operaciones diarias, la información a veces puede ser omitida debido a que no es recolectada debidamente o no se organiza de manera adecuada debido a que no existen procesos de registro o recolección de información.

7.4.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

La tecnología en Pelito Kids es utilizada con fines comerciales, operativos, de marketing y contables (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019), si bien está presente en gran parte de las áreas de la empresas, en muchos casos, solo es utilizada como herramientas para la continuidad de sus operaciones mas no como ventaja competitiva. Es valorada por la gerencia y existe el deseo de obtener mejor tecnología aunque no se cumple debido a los requerimientos financieros que ésta supone, por ejemplo, la inversión que se necesita para comprar maquinaria en el proceso productivo (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Para el área contable, comercial y de marketing la tecnología se utiliza en diversas plataformas de internet que son provistas por el Estado como lo es el caso de Tefacturo, una herramienta digital para Mipymes, así como el uso de las redes sociales como medio de venta y publicidad a bajo costo y alto impacto (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

8. Resumen

En resumen, en el presente capítulo se procedió a describir la situación actual en la Industria textil de manera piramidal, empezando desde un punto de vista global donde la generación de empleo y el aporte a la economía son los aportes más importantes de esta industria; luego se analizó el entorno latinoamericano en el cual esta industria se ha modernizado con relación a sus ventas, a través del negocio online, incrementando así las oportunidades de desarrollo de los negocios textiles; por último. Desde un enfoque nacional, el entorno de la industria ha impactado de manera negativa debido a factores como la competencia desleal, la guerra de precios generada por la importación de materia prima China y eventos coyunturales, políticos y económicos que atraviesa actualmente el país.

Este último conjunto de situaciones se ha visto reflejada en la realidad de Pelito Kids, pues desde hace unos años las ventas de la empresa presentan una caída consecutiva; sin embargo, como se explicó en el organigrama y a través del análisis interno, esta caída también puede provenir de situaciones internas características de Mipymes familiares.

Por último al realizar un análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter y AMOFHIT permitió conocer el entorno tanto interno como externo de la empresa, lo cual brindará un aporte al análisis, a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se describirá y analizará la información obtenida en el trabajo de campo de la presente investigación. En ese sentido, se presentará la codificación de los hallazgos obtenidos, para posteriormente realizar el análisis de acuerdo a las categorías propuestas en el modelo teórico. Finalmente se describirá la capacidad de aprendizaje de la empresa en función al modelo teórico escogido en el capítulo 2.

1. Hallazgos de las entrevistas

Habiendo realizado las entrevistas semi estructuradas a los actores involucrados en las operaciones de Pelito Kids: gerentes, encargados de área y personal operativo; se procedió a plasmar los principales hallazgos en una tabla resumen (ver Anexo F).

Estos hallazgos se exponen en base a los factores de crecimiento presentados en el marco teórico: estratégicos, operacionales, administrativos, personales y externos, los mismos que se constataron en las operaciones de la empresa a los largo de la recolección de información. Es así que en este apartado se procederá a sistematizar la información recopilada para realizar un análisis ordenado y pueda ser expresado de manera clara al lector. Cabe resaltar que los hallazgos encontrados fueron codificados en un análisis transversal por familia de códigos en Excel, para posteriormente ser validados por expertos en cada tema.

2. Análisis de la información

2.1. Factores personales

2.1.1. Educación

De acuerdo a la información recaudada, se encontró que la señora Alcira Arteaga, la gerente general de la empresa Pelito Kids, no posee estudios superiores completos, ya que estudió la carrera de educación, pero fue interrumpida debido a que comenzó a trabajar en la industria del comercio (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Ya con experiencia en su negocio, ha logrado participar de capacitaciones de la Cámara del Comercio de Lima sobre temas de gestión de empresas. Gracias a tales capacitaciones, la gerente manifiesta que se le han brindado herramientas para poder manejar su empresa además que se le ha brindado apoyo en la búsqueda de clientes.

Con respecto a los otros encargados de área, Lucero Andía, la encargada de diseño e hija de la dueña del negocio, cuenta con estudios técnicos superiores en Diseño de modas en el instituto Chío Lecca (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019); también la

encargada de Planeamiento y Programación, Lilia Guinin, cuenta con estudios superiores incompletos en Ingeniería Industrial (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Así mismo, cuando se le preguntó al resto de trabajadores, comentaron que el nivel educativo es percibido como una etapa por la que uno aprende los aspectos teóricos de un tema en específico, mas no es percibida como una ventaja o fortaleza necesaria en la gestión de un negocio. Aun así, los empleados tienen en cuenta las capacitaciones como un medio necesario para aprender y reforzar sus actividades dentro de la empresa.

Como se ha podido observar en la teoría, el Ministerio de Producción (2017a) señala que la educación se relaciona de manera positiva con el tamaño de la empresa; en este caso si bien el nivel educativo de la gerente encaja en dichas estadísticas, no solo su nivel educativo debería tomarse en cuenta, sino también el nivel educativo de sus colaboradores más cercanos o que poseen poder en la toma de decisiones, ya que el aporte de ellos también pueden verse relacionado positivamente con el tamaño de la empresa al tratarse de una empresa familiar con un directorio que en conjunto tiene cierto grado de decisión.

Sobre esto, la experta Sherley Alburqueque nos comenta que usualmente los empresarios Mipyme cuentan con experiencia en el rubro de su negocio, sin embargo, recibir conocimientos sobre estrategias de ventas, de diseño o temas en gestión de empresas en términos generales sería mejor (S. Alburqueque, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019). Es así que, en su opinión, bastaría con capacitaciones sobre temas relacionados a la gestión del rubro textil para que pueda ampliar su conocimiento y por tanto su negocio. Adicionalmente, opina que, si bien Alcira no cuenta con conocimientos teóricos en gestión de empresas, su experiencia en el rubro textil pudo haber aportado al crecimiento de su empresa.

Asimismo, Jorge Martínez opina que la educación de la empresaria lograría que esta pueda tomar mejores decisiones para su negocio, aunque señala que más sabe un empresario con educación más relacionada a la gestión de empresas que alguien con formación en carreras menos afines (J. Martínez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019). Del mismo modo, agrega que ello también dependerá de su centro de estudios, porque incluso, así se tratara de la misma carrera, el enfoque que le da cada institución es diferente. Por último, el experto considera que las capacitaciones que recibió Alcira aportan a sus habilidades como empresarias ya que cualquier conocimiento es válido y útil.

Por el contrario, para Regina Soriano, la empresaria presenta una gran desventaja frente a sus pares al no poseer conocimientos de herramientas de gestión propios de una carrera administrativa, es decir, a pesar del nivel educativa de la empresaria el no haber estudiado una carrera que le permita mejorar la gestión de su negocio limita el crecimiento de la empresa, ya

que el manejo intuitivo del mismo no necesariamente es la mejor manera de gestionarla (R. Soriano, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019). Asimismo, la experta menciona que, a pesar de las capacitaciones, ello no es lo mismo que tener una formación en gestión. Frente a ello, Regina Soriano menciona que, a medida que las organizaciones van creciendo, estas se van profesionalizando, es decir, incorporan personas mejor preparadas para cubrir aquellos vacíos de conocimiento que van surgiendo en el camino, y para el caso de Pelito Kids, esta profesionalización podría incorporarse a través de las hijas de la empresaria, quienes en un futuro ocuparán el cargo de su madre, para lo cual se viene preparando académicamente en diferentes carreras relacionadas al rubro del negocio.

Por su parte, en la opinión de Luis Felipe Derteano, la educación en gestión de empresas se vuelve indispensable a medida que la organización sigue avanzando ya que sus operaciones crecen y se vuelven más complicadas; ello a pesar de las capacidades y habilidades que haya desarrollado el empresario a raíz de los años de experiencia en su puesto (L.F. Derteano, comunicación personal, 16 de diciembre de 2019). Si bien la educación universitaria, ofrece ciertos conocimientos generales que ayudan al empresario, al no estar relacionadas a la gestión de empresas estos terminan siendo insuficientes para una correcta administración de las mismas.

Por otro lado, con respecto a la capacitación en la gestión de empresas, Luis Felipe Derteano comenta que ésta puede servir, en principio, para ofrecer ciertas herramientas básicas de manejo empresarial, que permiten tener una visión adelantada de lo que se quiere lograr para los empresarios. Esto debido a que es importante para el empresario tener en cuenta el corto, mediano y largo plazo, es decir, tener una visión de lo que se logrará en cierta cantidad de tiempo, lo cual permite que el empresario no tenga que moverse intuitivamente, sino que el manejo de su empresa se deba a una planificación previa. De igual manera, comenta que los seminarios y talleres de gestión de empresas, sí sirven como una concientización hacia los empresarios para tener en cuenta la importancia de los beneficios que puede ofrecer una formación en gestión de empresas, aunque a medida que este va creciendo el negocio se vuelva insuficientes para poder contrarrestar la complejidad del mismo.

Si bien los expertos están de acuerdo con la importancia y el aporte de la educación, algunos recalcan que, por un lado, ésta sería más adecuada si estuviera relacionada a la gestión de empresa y, por el otro, la educación puede dejar de ser suficiente a medida que va creciendo la complejidad de las tareas del negocio.

Actualmente Pelito Kids es una pequeña empresa, y el crecimiento logrado a través de los años no se ha visto acompañado por una mejora substancial de las habilidades de gestión por

parte de la dueña del negocio, lo cual supone que existe una brecha entre la complejidad del negocio y la capacidad de gestionarlo. Es esta brecha la que resulta crítica cuando se habla de un crecimiento en la empresa, ya que ello significa dejar pasar oportunidades de mejora y aprovechamiento de los recursos, al no contar con herramientas técnicas ni con una perspectiva empresarial, la cual puede ser adquirida a través de la educación; ello se percibe especialmente en áreas donde la complejidad técnica no crece de manera proporcional con el tamaño de las operaciones, como por ejemplo sucede en el área logística y de producción, lo cual finalmente resulta en que Pelito Kids no logre sostener un crecimiento continuo.

2.1.2. Experiencia

Con respecto a este factor, Alcira ha obtenido experiencia en el sector previamente al haber trabajado en la empresa Topitop durante 10 años, en áreas tales como control de calidad, manufactura y exportación (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019), experiencia de la cual se sirvió para emprender su negocio.

Según Infantes (citado en Farfán, Palomino & Ruiz, 2018), una de las características de los empresarios de Gamarra es que basan sus conocimientos en el aprendizaje empírico, el cual no suele reforzar los conocimientos técnicos adquiridos. Para el caso de Pelito Kids, Alcira se ha apoyado en su experiencia previa para gestionar su empresa a lo largo de los años, más que en conocimiento técnicos ya que no ha prestado interés en capacitarse en estos temas.

En opinión de Sherley Albuquerque, la experiencia de un empresario puede resultar positivo y negativo a la vez, ya que es provechoso contar con experiencia recaudada a lo largo del crecimiento de un negocio, pero también es importante no limitarse a ella y adquirir conocimiento teórico sobre la gestión de negocios; ella comenta que usualmente los empresarios que no cuentan con este tipo de conocimientos se ven más afectados por el declive de la economía (S. Albuquerque, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019). Esto podría aplicar para Pelito Kids ya que las circunstancias que trajo consigo la situación económica de Latinoamérica en los últimos años han presentado un gran reto a las capacidades de la empresa para continuar con sus operaciones de manera normal.

En la misma línea de pensamiento, Luis Felipe Derteano comenta que la experiencia puede jugar un rol de doble filo, esto debido a que en el corto plazo se presenta como un factor positivo, dado que sirve para poder realizar el trabajo de la misma manera que se hizo antes, pero esto no asegura que en un futuro continúe siendo así; por ello, el experto considera que si bien la experiencia es fundamental para manejar un negocio, ésta puede terminar siendo un impedimento

en cierto punto del crecimiento de la empresa (L.F. Derteano, comunicación personal, 16 de diciembre de 2019).

En la opinión de Regina Soriano (comunicación personal, 11 de diciembre de 2019) y Jorge Martínez (comunicación personal, 9 de diciembre de 2019), la experiencia que desarrolla las capacidades de un empresario es importante, pero si esta no es complementada con conocimientos teóricos o conceptuales para la administración de su negocio, deja de aportar al crecimiento de la empresa. Asimismo, Luis Riquelme menciona que las decisiones planificadas y aquellas en base a la experiencia ocurren en el proceso de crecimiento de una empresa; en este caso, plantea que a medida que esta va creciendo, se van tomando decisiones más complejas por lo que será necesario la ayuda de algún experto en el tema en caso los empresarios no complementen su formación (L.F. Derteano, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019).

Entonces, podemos percibir que los expertos, si bien reconocen el aporte de la experiencia en la gestión de un negocio, advierten que esta debe ser complementada con conocimientos teóricos ya que el crecimiento de las operaciones de la empresa lo exige, especialmente si es que se trata de una empresa familiar donde el círculo de personas que toma las decisiones es reducido y no suele recibir apoyo técnico de otros profesionales.

Ciertamente la empresa se ha visto beneficiada por el manejo de la gerente en el rubro; sin embargo, nuevamente, la dimensión de las operaciones en la actualidad no es la misma que en los primeros años de vida de la empresa, por lo que la experiencia de la dueña va dejando de ser una ventaja para el manejo de la empresa, con lo cual se puede inferir que esta variable no resulta crítica al haber disminuido su valor para el crecimiento de la empresa.

2.1.3. Motivación para emprender

Las circunstancias en las cuales se dio el nacimiento de Pelito Kids S.A.C. fue cuando Alcira se encontraba desempleada, lo cual tuvo efecto en su estilo de vida ya que dependía de la estabilidad que le brindaba su trabajo. Así pues, se pudo descubrir que los principales motivos para emprender de Alcira fueron el deseo de independizarse económicamente, su pasión por los negocios y la experiencia en la industria textil dieron como resultado la creación de Pelito Kids S.A.C (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Además de ello, comenta que esta importante decisión la tomó por su cuenta, aunque recalca que el apoyo de su esposo Olger Andía, también gerente comercial y de marketing, fue de vital importancia. Finalmente, añadió que tuvo la oportunidad de recibir el apoyo de una empresa llamada Netalco, cuyo gerente era amigo suyo por lo que le brindó la facilidad de proveerla con insumos de buena calidad a un bajo precio.

Las motivaciones detrás del emprendimiento de Alcira encajan en el motivador “por oportunidad de mercado” propuesto por el GEM (Serida et al., 2018), ya que se vislumbró una oportunidad de negocio en la industria textil, lo cual sumado a las aspiraciones de la empresaria llevó al establecimiento del negocio y su supervivencia hasta el día de hoy. Es importante resaltar que, al tratarse de una empresa familiar, las motivaciones por necesidad no quedan del todo excluidas, ya que la empresa se volvió el sustento económico y laboral de la familia.

En este caso Sherley sostiene que los empresarios Mipyme suelen tener una motivación por necesidad, especialmente en casos de empresas familiares ya que el crecimiento del negocio va a la par con el crecimiento económico de la familia (S. Alburquerque, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019). Adicionalmente, son los mismos integrantes de las familias quienes trabajan arduamente en el negocio, al tener un objetivo común logran esforzarse para alcanzarlo, ya sea a través de trabajar largas jornadas o de realizar grandes ahorros.

Por su parte, Luis Felipe Derteano comenta que, si bien la motivación para emprender por oportunidad es extraordinaria, este impulso inicial termina siendo insuficiente cuando el manejo del negocio aumenta en complejidad, por lo que se requieren de conocimientos y herramientas específicas de la gestión de empresas (L.F. Derteano, comunicación personal, 16 de diciembre de 2019).

Para Renato Gandolfi, la motivación de la empresaria puede cambiar de acuerdo al momento en la vida de la empresa y en su vida personal que se encuentre (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de enero de 2020). Para explicar ello, hace referencia a la pirámide de Maslow, la cual explica que para surgir una necesidad de realización personal, como aquella que motivó a Alcira a emprender su negocio, primero se deben cubrir las necesidades básicas de supervivencia. Por el contrario, cuando vuelven a surgir necesidades básicas, por ejemplo en caso de que la empresa empiece a perder y pone en riesgo los ingresos de la familia, se deja de pensar en las necesidades de realización o aquellas más arriba de la pirámide; en este caso, Alcira puede dejar de enfocarse en el crecimiento de la empresa y sus objetivos hasta cumplir con satisfacer las necesidades básicas de su familia y ella.

Entonces, teniendo en cuenta la información recolectada y la opinión de expertos, se puede inferir que las motivaciones para emprender no necesariamente son una dualidad ni son excluyentes entre sí, ya que ello dependerá de cada situación particular, como en el caso de Alcira Arteaga, en el cual la motivación por oportunidad se redefinió a lo largo del crecimiento de la empresa de acuerdo a la realidad con la que se enfrentaba.

2.2. Factores estratégicos

2.2.1. Planeamiento estratégico

Alcira Arteaga comenta que la empresa posee una misión, visión y objetivos; asimismo, asegura que estos planteamientos son comunicados solo al personal de confianza, es decir a los más importantes cargos como son los encargados de cada área, especialmente la Encargada de Planeamiento, Lilia Guinin (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Sin embargo, cuando se le preguntó a Lilia, ella poseía sus propios objetivos que, si bien no eran contradictorios con los de Alcira, sí evidenciaban otro planteamiento a largo plazo (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Por ejemplo, mientras que Alcira se planteaba para la empresa ingresar a nuevos mercados, lograr solidez en el negocio y abrir una tienda en un centro comercial, Lilia buscaba asegurar la calidad de sus productos mediante una buena gestión de sus proveedores. Por su parte, la encargada de Diseño, Lucero Andía, propuso como objetivo de la empresa el aumento de sus ventas, un mejor control de costos, y la expansión de la cartera de clientes y la marca (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Según la literatura revisada, es cierto que las organizaciones que planifican su estrategia se desempeñan mejor que aquellas que no; sin embargo, esa cultura de planificación estratégica no ha sido absorbida en la cultura de las Mipymes. Según Regina Soriano, este tipo de empresas “tienen intuitivamente una idea de hacia dónde quieren llegar, pero lo que sucede es que usualmente no está formalizado” (R. Soriano, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019); sin embargo, señala la importancia de que estos lineamientos, a pesar de no ser formalizados, deben de ser explícitos de manera tal que todos los trabajadores de la empresa tengan conocimiento de ello, ya que un desalineamiento en estos planteamientos estratégicos lleva a que cada persona “opere de acuerdo a su buen entender”. En ese sentido, la falta de claridad en los planteamientos estratégicos de Pelito Kids sí afecta a la empresa, y si bien ello no necesariamente afecta la continuidad de la misma, sí podría tener un impacto en el uso eficiente de sus recursos.

Asimismo, Regina opina que estos planteamientos, a pesar de que usualmente son propuestos por la alta dirección de las Mipymes como en el caso de Pelito Kids, no deberían de ser impuestos a sus trabajadores, sino que deberían de ser el resultado del consenso o una conversión a distintos niveles, sobre todo en el caso de una empresa familiar en donde resulta de especial importancia que exista un acuerdo positivo entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Por otro lado, la experta señala que, si estos planteamientos no son vislumbrados de manera clara, el proceso de sucesión por el que planea pasar la empresa familiar que es Pelito

Kids, se podría ver afectado negativamente, debido a que la falta de acuerdo entre la alta dirección puede generar que se tomen caminos separados que, al contrario de aportar al crecimiento de la empresa, pueden obstaculizarlo. Precisamente, cuando se le preguntó a Alcira sobre el tema de la sucesión de la empresa, ella mencionó que tenía pensado que sus hijas sean quienes asuman el cargo (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Sobre esto, Lucero, que es la única hija de Alcira que actualmente se encuentra involucrada en las operaciones de la empresa, señala que le gustaría continuar a cargo del negocio, y agrega que cambiaría el estilo de gestión que hay actualmente en Pelito Kids (L. Andia, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Para Regina Soriano, la prueba de la falta de visión estratégica de Pelito Kids y sus graves consecuencias fue el impacto que ha tenido en sus ingresos las situaciones político-sociales de sus clientes en el exterior, quienes se redujeron en casi su totalidad, y algunos de ellos desaparecieron, como es el caso de Venezuela (R. Soriano, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019). También considera que las amenazas que representaban para la empresa la situación en Venezuela se podían vislumbrar muchos años antes de su estallido, por lo que la empresa pudo haber tomado medidas precautorias si hubiese cumplido con su rol de análisis de mercado.

Respecto al horizonte de tiempo en el que se plantean los lineamientos estratégicos de la empresa, la gerente de Pelito Kids se proyecta anualmente, tanto para la visión como para sus objetivos, lo cual, según la experta, es muy escaso en términos de planeamiento pero, dadas las circunstancias del entorno político-económico por las que pasa el Perú desde los años 90, es muy difícil proyectar los planteamiento en un horizonte de tiempo mayor a un periodo de gobierno (R. Soriano, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019). Es por ello que en el caso de las Mipymes peruanas, estas suelen estar muy enfocadas en el corto plazo, debido a que suelen vivir o sobrevivir el día a día.

Si bien la literatura menciona que las empresas familiares están dispuestas a “renunciar a un máximo de utilidades de corto plazo en beneficio del logro de un sólido crecimiento a largo plazo”, cuando se preguntó por la inmediatez de los resultados que esperaban, Alcira (comunicación personal, 11 de noviembre de 2019) y Lucero (comunicación personal, 29 de noviembre de 2019) respondieron que se esperan retornos inmediatos derivados de cualquier inversión, mencionando que el motivo era la urgencia del pago de los gastos de la empresa.

Sherley Alburqueque explica que este tipo de comportamiento en que los empresarios esperan ganancias inmediatas, es usual entre sus clientes ya que éstos no cuentan con capital propio para iniciar un negocio, por lo que toman créditos en entidades financieras y cuando esto sucede, la entidad financiera les da a los clientes un plazo de pagos en el cual los empresarios

deben generar ingresos de manera rápida para poder pagar a tiempo y no endeudarse (S. Alburqueque, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019). Sin embargo, menciona la experta, en el caso de empresas familiares este comportamiento no es común, pues cada familiar integrante del negocio aporta capital y logran tener un monto considerable para la creación de su negocio.

Por su parte, Luis Felipe Derteano opina que la necesidad de resultados inmediatos a corto plazo en empresas pequeñas y familiares puede deberse a una falta de visión que guíe el negocio (L.F. Derteano, comunicación personal, 16 de diciembre de 2019). Para el experto, la visión es muy importante ya que permite planificar y disponer de recursos en el presente que otorguen un mayor rendimiento o beneficio en un futuro.

Es así que para los planteamientos estratégicos a corto y largo plazo encontramos que no existe una misión, visión, objetivos, ni un plan de trabajo formal que haya sido comunicado uniformemente entre todas las áreas, dando lugar a un desalineamiento entre los miembros de la empresa, lo cual, como señala Regina Soriano, no solo ayuda a explicar las limitaciones en el crecimiento de Pelito Kids, sino que también se vuelven una amenaza para sus metas futuras (R. Soriano, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019).

2.2.2. Investigación de mercados

Sobre los mercados a los que se dirige Pelito Kids, Olger Andia (comunicación personal, 11 de noviembre de 2019) y Lilia Guinin (comunicación personal, 29 de noviembre de 2019) mencionan que están enfocados al entorno local, es decir, Lima Metropolitana, mediante su tienda ubicada en el emporio comercial de Gamarra, y en menor medida, las provincias del sur del Perú. Sin embargo, la encargada de ventas en la tienda de Gamarra, Nancy Llanos, menciona que si bien se vende en esa ubicación, por el precio que tienen sus productos, su mercado “real” son los de Arequipa, Tacna, Puno, Juliaca, Desaguadero, Bolivia y Chile, en donde los clientes están dispuestos a pagar por eso precio (N. Llanos, comunicación personal, 30 de noviembre de 2019). Por su parte, Nataly menciona que se intentan dirigir a los sectores A y B, y ya no tanto al C, ello debido principalmente a la diferenciada calidad de sus productos; e igualmente menciona su interés por los clientes de provincia ya que estos están dispuestos a pagar un mayor precio por un producto de mayor calidad como el que ellos ofrecen (N. Oyola, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Este tipo de contradicciones entre diferentes miembros de la empresa refleja la falta de conocimiento de su público objetivo. Como resalta el experto Jorge Martínez, es importante conocer los gustos y preferencias de los clientes, para que estos se vean reflejados en el producto

final (J. Martínez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019), sobre todo si los clientes tienen un alto poder de negociación, como se revisó en el análisis Porter del capítulo 4, a raíz de que existe gran variedad ofertas similares o poco diferenciadas por parte de los competidores, en incluso a un menor precio.

Sobre los competidores de Pelito Kids, la gerente menciona a las siguientes empresas: Joyitas Kids, Cicibet y Oriolitos Perú (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Lucero (comunicación personal, 29 de noviembre de 2019) y Lilia (comunicación personal, 29 de noviembre de 2019) consideran como sus competidoras todas aquellas marcas cuyos negocios se encuentran en la misma galería que Pelito Kids. Mediante la observación, pudimos constatar no solo que las tiendas que mencionó Alcira se encontraban en la misma galería, sino también que se encontraban muchísimas marcas más, y en algunos casos, algunas de estas podían tener más de una tienda en un mismo piso.

Las tiendas aledañas a Pelito Kids no están dirigidas al mismo público objetivo, pero ello es debido a que su local no se encuentra ubicado en el pasillo principal, razón por la cual los verdaderos competidores no se sitúan frente al negocio sino a unos metros de distancia. Cabe resaltar que estos competidores se les consideran como tales debido a que venden la misma línea de productos que Pelito Kids, como mencionó Alcira.

Si bien se mencionaron los competidores anteriores, tanto Alcira, como Lilia, Lucero y Nataly hacen hincapié en que la calidad de Pelito Kids hace que dichos competidores no sean una amenaza real para la empresa. Sin embargo, todas reconocen que el precio de las otras marcas es mucho menor al de Pelito Kids, como también menciona la vendedora de tienda Nancy; mientras que las prendas de Pelito Kids están alrededor de 18 soles, las de la competencia pueden vender de 14 soles hacia abajo, es decir, desde un 22% menos (N. Llanos, comunicación personal, 30 de noviembre, 2019). Dicha información fue recabada de diferentes fuentes, tanto de clientes como de manera presencial, como menciona Alcira y Nataly quienes alguna vez compraron productos de la competencia para revisar las características que estas poseían.

Por otro lado, a través de las entrevistas y observaciones se pudo constatar que dentro de la alta dirección de Pelito Kids existen diferentes posiciones y visiones sobre las diferentes estrategias de mercado que debe tomar la marca. Ante ello, tanto Jorge Martínez (comunicación personal, 9 de diciembre de 2019) como Regina Soriano (comunicación personal, 11 de diciembre de 2019) opinan que dichas posiciones de la alta dirección se podrían encontrar sesgadas si es que no toman en cuenta otros criterios adicionales a los criterios personales de cada miembro de la empresa, es decir, para tomar este tipo de decisiones estratégicas de mercado, es importante utilizar criterios objetivos como los que brindan las investigaciones de mercado. En este caso,

Pelito Kids aún no ha logrado obtener retroalimentación por parte de sus clientes, ya sea porque su ingreso al mundo digital y de redes sociales ha sido reciente, o por falta de conocimiento o acceso a herramientas de investigación de mercado.

En ese sentido, notamos otro vacío de información respecto a las características del mercado, esta vez a nivel de los competidores. Es así que si bien la alta dirección de la empresa reconoce aquellos competidores que se encuentran próximos al puesto que ocupa Pelito Kids en Gamarra, en la opinión de Jorge Martínez, también se debería de considerar aquellos competidores que no necesariamente se encuentran físicamente cerca del negocio, como es el caso de las marcas fast fashion H&M o Zara, las cuales, si bien se encuentran ubicadas en centros comerciales, se dirigen al mismo público objetivo que Pelito Kids (J. Martínez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019). Según el análisis Porter realizado, encontramos una alta rivalidad en la industria, además de tratarse de una competencia desleal al no existir mecanismos que protejan los diseños de Pelito Kids. Es así que esta dinámica de mercado se convierte en una amenaza para la empresa, especialmente al no poseer estrategias consistentes que le permitan sobresalir entre sus pares, o en su defecto, sobrevivir entre ellos.

Entonces, gracias a la evidencia recolectada, se percibe la falta de una adecuada investigación de mercados, dejando un vacío de información objetiva y completa acerca de los competidores, clientes y el posicionamiento de sus productos, por lo que, como resalta la opinión de expertos, se carece de información para poder mejorar la toma decisiones.

2.2.3. *Uso y acceso al capital*

Los préstamos que utiliza la empresa, según comenta la gerente del negocio, son realizados a una sola entidad financiera, ello porque obtiene el menor costo debido al tamaño de su empresa (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Asimismo, reconoce los beneficios del uso de créditos, resaltando que estos dependen del uso responsable de los mismos. También menciona que se usan préstamos debido a que no hay capital de la empresa para realizar inversiones, lo cual si bien es cierto no refleja una fortaleza financiera, también hay que tener en cuenta que la autogeneración de capital es extremadamente frágil (Salloum & Vigier, 1997).

Luis Riquelme opina que las alternativas de financiamiento que toma una empresa van de acuerdo a las necesidades de las mismas, y a medida que va aumentando la complejidad de las operaciones, aumentará la complejidad de los préstamos (L. Riquelme, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019). En el caso de Pelito Kids, se utilizan solo financiamientos para capital de trabajo. En ese sentido, el experto comenta que la mejor manera de determinar el tipo de

financiamiento que debería escoger debe observarse que la capacidad de producción corresponda a su ciclo operativo, esto quiere decir que en caso el tiempo que transcurra desde la compra de materia prima hasta el cobro del pedido sea de 60 días, el préstamo debe ser tomado también a 60 días para poder contar con el dinero del mismo.

Así también, el experto sostiene que para que un negocio pueda tomar buenas decisiones deben tener en cuenta primero su estructura de financiamiento, comprender que sus recursos deben ser de largo plazo para evitar riesgos y, segundo, debe saber dónde invertir, evaluar los costos y márgenes y controlarlos para evaluar la rentabilidad del negocio.

Luis Felipe Derteano afirma que en el país existen instituciones financieras sólidas para tales operaciones financieras; sin embargo, es imperativo que el empresario pueda encontrar una institución financiera que no solo le otorgue los recursos necesarios, sino también que evalúen las proyecciones y necesidades de la empresa en cuestión, con la finalidad de poder obtener mayor valor en aquellas operaciones (L.F. Derteano, comunicación personal, 16 de diciembre de 2019).

Sobre esto último, para Sherley Alburqueque, las decisiones financieras pueden valerse de dos opciones: la asesoría sobre créditos por parte de una entidad financiera o tener un asesor financiero dentro del negocio (S. Alburqueque, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019). Para Luis Riquelme, de acuerdo al tamaño de la empresa es que se decide contar con expertos en temas financieros (L. Riquelme, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019). Para el caso de Pelito Kids, que es una pequeña empresa, no es necesario este tipo de ayuda profesional y basta con la asesoría de la propia entidad financiera de donde se toma el crédito, ya que de contar con algún experto financiero, sería un costo innecesario pues la magnitud de su producción actual no lo amerita. Además, las decisiones de financiamiento no son complicadas para esta empresa pues ya se conoce cuál es la capacidad de producción, los costos incurridos y la ganancia proyectada, y siendo ese el caso, el que la señora Alcira sea el único miembro de la empresa que toma las decisiones financieras no tendría por qué resultar perjudicial.

Dado que es una empresa familiar, la separación de los ingresos del negocio y de la familia se controla gracias a que los miembros de la familia que trabajan en la empresa reciben un sueldo fijo de acuerdo a las actividades que realizan. En ese sentido, los ingresos del negocio han permitido a la familia educar a sus tres hijas, así como realizar viajes de negocio a los dueños con el fin de establecer nuevos contactos con clientes. Esto es especialmente importante si tomamos en cuenta la fragilidad de la división que suele existir entre los requerimientos de la empresa y de la familia en este tipo de empresas (Martínez, 2011).

Luis Felipe Derteano opina también que una de las principales limitaciones que existen en la pequeña y microempresa es el “bolsillo único”, es decir, la separación de las dos economías, la familiar y la empresarial (L.F. Derteano, comunicación personal, 16 de diciembre de 2019). Esto debido a que en un bolsillo único, es complicado realizar un análisis y tener un diagnóstico de la correcta organización en los precios y estructura de costos.

Asimismo, Luis Riquelme opina que una de las dificultades por las que pasan las finanzas de las empresas familiares es que el patrimonio del negocio sea utilizado como caja chica por los miembros de la familia (L. Riquelme, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019). Para el caso de Pelito Kids, la dueña del negocio comentó que cada miembro de la familia que trabaja en la empresa recibe un salario fijo, por lo que así se evitan los conflictos relacionados a la separación de bienes.

Por su parte, Sherley Alburqueque opina que cuando las empresas son familiares, separar las ganancias de la empresa y de la familia suele ser complicado; sin embargo, la experta comenta que el manejo de asignación de dinero para los miembros de la empresa no necesariamente es de acuerdo al porcentaje de inversión monetaria, ya que también puede ser de acuerdo a conocimientos u otros factores (S. Alburqueque, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019). Sherley explica también que negocios familiares que no separan sus ganancias tienden a fracasar ya que el no saber reconocer cuál es el dinero de la empresa y de la familia deriva a no poder reconocer la ganancia objetivamente; por lo tanto, tales empresas tenderán a no crecer por falta de inversiones adicionales y fallos en su gestión financiera.

Sobre esta variable podemos afirmar, entonces, que el acceso al capital financiero por parte de Pelito Kids, y las Mipymes en general, favorece el crecimiento de algunas y facilita la supervivencia de otras. Si bien las características de préstamos para Pelito Kids no son complicadas de comprender y manejar, el buen uso de los mismos se debe gracias a la responsabilidad de la empresaria y su habilidad de calzar sus necesidades y capacidades con el capital solicitado. Asimismo, al tratarse de una empresa familiar sería normal que fueran difíciles de visualizar en los límites entre el patrimonio de la empresa y el de la familia, y si bien ese no parece ser el caso de Pelito Kids, el estilo de vida de la familia y la coyuntura actual del negocio determinarán la estabilidad de esta separación, sin irse al otro extremo de la completa aversión al riesgo.

2.3. Factores operacionales

2.3.1. Estrategias de marketing

Respecto a la identificación de la cartera de productos de la empresa, Alcira indicó que los productos que ofrece su marca son prendas de vestir infantiles para niños y niñas como bividi, polos manga cero, shorts y faldas vestidos (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Además, Lucero, la encargada de diseño, mencionó que también ofrecen polos de algodón y leggings (L. Andia, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019); la encargada de Planeamiento, Lilia, añadió que se especializan en las tallas desde la 2 hasta la 16 (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Por el lado del Gerente Comercial, Olger, se reveló que aún se encuentran en preparativos para el lanzamiento de una línea de ropa deportiva con una nueva marca “Benoni” (O. Andia, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Todos los entrevistados coinciden no solo en el conocimiento de su cartera de productos, sino también reconocen la ventaja que este posee frente a los de sus competidores en términos de calidad. Su cliente, Clorin Children, destaca este tema de la calidad en Pelito Kids, además de su capacidad de generar diseños innovadores que sobresalen entre la competencia (M. Patiño, comunicación personal, 30 de diciembre de 2019). Este tipo de ventaja es importante, especialmente para una Mipyme, ya que estas no cuentan con economías de escala como en las grandes empresas, por lo que, como mencionan Madrid et al. (2019), es recomendable competir con la diferenciación de productos innovadores. Además, como menciona Jorge Martínez, Gamarra es un mercado que se acerca a la competencia perfecta, por lo cual los clientes probablemente tomen decisiones en función al precio, ante lo cual, la mejor manera de diferenciarse es a través del producto ofrecido (J. Martínez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019).

Si bien se identifica esta ventaja en los productos de Pelito Kids, los miembros de la empresa no la reconocen como parte de una estrategia de diferenciación, por lo que esta no se ve acompañada con el resto de las decisiones de marketing necesarias. Por ejemplo, la comunicación de la marca es un tema que ha sido abordado por la empresa hace poco tiempo, a raíz de que Lucero junto con su papá, Olger, plantearon la idea a Alcira, quien aprobó su implementación.

Es así que Pelito Kids comenzó a exponerse más al público a través de publicaciones de sesiones de fotos de sus productos en la página de Facebook, que se realizan cada inicio de temporada; del mismo modo la marca está presente en ferias donde se reparten volantes. A su vez Olger (comunicación personal, 11 de noviembre de 2019) y Lucero (comunicación personal, 29 de noviembre de 2019) añaden que las publicaciones de modelos también se dan vía What's App

sobre todo a los clientes que atiende ya compraron a la empresa. Para Kraus et al. (2019), al no poseer grandes recursos, las Mipymes han encontrado en el marketing de redes sociales una alternativa de bajo costo y alto impacto. El impacto de la publicidad es medido, en caso de las ventas online, a través de los comentarios y número de seguidores de la página, y en el caso de las ventas en tienda física, de acuerdo a la cantidad de ventas realizadas, según Olger (comunicación personal, 11 de noviembre de 2019) y Lucero (comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

En ese sentido, si bien la comunicación de la marca ha sido una herramienta recientemente implementada como una estrategia reactiva ante las acciones de la competencia, resulta importante su reconocimiento y uso para complementar la diferenciación que busca intuitivamente la empresa. Sin embargo, como menciona Jorge Martínez, si en principio se hubiesen planteado estrategias para guiar a la empresa, y no como herramientas para contrarrestar situaciones negativas, la disminución en ventas podría haberse evitado, e incluso, resultado en un crecimiento en ventas debido a la anticipación de las decisiones a ciertas situaciones (J. Martínez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019).

Por otro lado, la empresa atiende a clientes en tienda física y online, por ello tanto Olger como Nataly se encargan de atender los pedidos vía online, Alcira atiende pedidos de clientes corporativos y finales provenientes de provincias o del exterior, mientras que Nancy se encarga de surtir los pedidos que se realizan en la tienda y también recolecta pedidos de algunos clientes de provincia, los cuales son comunicados posteriormente a Alcira.

Sobre estos clientes, Alcira (comunicación personal, 11 de noviembre de 2019), Olger (comunicación personal, 11 de noviembre de 2019) y Lucero (comunicación personal, 29 de noviembre de 2019) comentaron que usualmente no tienen reclamos o problemas, pero si estos se presentan, son estrictamente por defecto del producto o errores en la entrega. Nataly (comunicación personal, 11 de noviembre de 2019) y Lilia (comunicación personal, 29 de noviembre de 2019) mencionaron que la empresa siempre está enfocada en mantener a los clientes satisfechos con la marca; Nancy, encargada de tienda, menciona que nunca ha recibido quejas o problemas en tienda por algún producto (N. Llanos, comunicación personal, 30 de noviembre de 2019). Por otro lado, Nataly, enfocada más en clientes online, informó que hasta el momento no se han registrado problemas, sin embargo, ha pasado que algunos clientes se quedaron sin adquirir el producto que buscaban por la falta de stock en almacén (N. Oyola, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Para Jorge Martínez, la valoración del servicio y el producto debe ser medida a partir de encuestas a clientes, más allá de la percepción que tenga la empresa sobre sí misma, ya que de lo

contrario se pueden estar dejando pasar oportunidades de mejora para el servicio al cliente (J. Martínez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019). Si bien se logró entrevistar a Colorin Children, uno de los principales clientes de la empresa, quien confirmó que nunca tuvo reclamos sobre el producto para Pelito Kids, cabe resaltar que una de las limitaciones de este estudio se dio en alcanzar una muestra representativa para llevar a cabo una encuesta a clientes. Con ello se percibió que Pelito Kids no posee una vía de comunicación constante con sus clientes, por lo que no se ha podido obtener retroalimentación sobre la valoración de sus productos ni sobre la efectividad de sus estrategias.

Entonces, sobre lo anteriormente expuesto, para Pelito Kids el marketing ha servido como una herramienta de reacción ante la agresividad de las estrategias de los competidores, y si bien la empresa está empezando a tomar conocimiento de la importancia y los beneficios del marketing, aún se vislumbra una falta de planificación en sus estrategias, lo cual puede restar competitividad a la marca y reducir su visibilidad en el mercado, aunque ello es difícil de contrarrestar debido a que en Gamarra el entorno es muy competitivo y poco diferenciado.

2.3.2. *Establecimiento de precios*

Alcira comenta que el criterio que se usa para establecer el precio de la prenda de vestir se basa en los costos de producción por prenda y cuánta utilidad espera la empresa por una cantidad propuesta de ventas que podría ser entre 30% y 40% según confirma Nataly Oyola (comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Tomando en cuenta estos criterios la encargada de planeamiento, Lilia, procede a realizar el conteo de cuánto material se usará para cierta producción; al terminar con este proceso, se elabora un cuadro de costos, el mismo que es revisado por Alcira, y con esta información procede a establecer el precio por producto.

Es así que Alcira enuncia que, si bien al momento de configurar la lista de precios de productos se hace de manera estandarizada, al momento de realizar una venta el precio puede variar dependiendo la cantidad de prendas que desee comprar el cliente. Nataly agrega que al momento de la venta se manejan 3 precios: mayoristas, por cuarto de docena y por unidad (N. Oyola, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019); junto a Lucero aclaran que el precio varía dependiendo las tallas separándolas en tres grupos, donde un primer grupo engloba tallas desde la 2 a la 8, un segundo grupo de las tallas 10 y 12, y el tercer grupo con las tallas 14 y 16. Además Lucero indica que en caso la venta es por mayor las tallas no hacen distinción y se cobra un solo precio (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Sobre esto, el experto Jorge Martínez opina que una empresa no puede tomar decisiones si no conoce lo que opinan y piensan sus clientes, y una manera de saberlo es a través del precio,

el cual es una representación de la valoración del producto por parte del cliente. Es así que mientras la empresaria considera criterios como el costo de producción y el margen de ganancias para determinar un precio, desconocer la valoración del producto por parte del cliente genera una situación desventajosa para la empresa, como fuera el caso de estar ofreciendo un precio por encima de la valoración del cliente y desincentivando una compra o, al contrario, ofrecer un precio por debajo de la valoración del cliente y desaprovechando una oportunidad.

En ese sentido, si se toma en cuenta lo propuesto por Goñi (2008) en la literatura, se puede determinar que los objetivos de fijación de precios para Pelito Kids están orientados a representar ser un líder de calidad en el mercado, aunque ello podría afectar su cuota de mercado al tener un precio poco competitivo considerando que no se encuentra completamente posicionado entre sus competidores. A pesar de ello, reducir el precio no podría ser una opción debido a los altos costos de producción que manejan actualmente y la imagen que esperan comunicar a través de sus productos; por ello, el precio de estos no sería un factor determinante para su crecimiento.

2.3.3. *Gestión comercial*

La empresa no cuenta con una estrategia de ventas consensuada, ya que cada miembro responde a una estrategia diferente. En el caso de Alcira, al igual que Olger, consideran que el trato de la vendedora, la atención y comunicación que se le brinda a los clientes es crucial al realizar una venta (O. Andía, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Esta estrategia no ha evolucionado a lo largo de los años, esto se pudo corroborar al hallar que la vendedora Nancy lleva 18 años trabajando para la empresa, por lo que su manera de vender no ha variado mucho, solo se ha adquirido diferentes estilos teniendo como modelo a la competencia.

Por otro lado, Nataly comenta que la estrategia que más le funciona a la empresa es presentar todos los modelos y variedades de prendas a los clientes; adicional a esto intentan satisfacer a todos los requerimientos del cliente, ofreciendo productos diferenciados y creativos en tallas completas (N. Oyola, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Lucero expresa que brindar productos con diseños exclusivos y que sus clientes mayoristas puedan escoger el modelo que ellos prefieran es eficaz para vender y fidelizar a los clientes (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Esta última idea fue propuesta por la vendedora de tienda, Nancy, pues notó que la competencia cercana solo vendía pocos modelos al por mayor, lo cual no es ventajoso para los clientes intermedios ya que ello los obliga a diferenciarse solo por precios, y esto recorta sus ganancias.

A pesar de que las estrategias mencionadas son favorables para Pelito Kids, Alcira comenta que capacitar a la vendedora en temas de atención al cliente de manera profesional

mejoraría las ventas (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019), y Lucero, por su parte, explica que sería favorable mejorar el orden de los pedidos que reciben, ya que actualmente se atienden absolutamente todos los pedidos sin considerar los tiempos de entrega ni el stock que hay en almacén (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Podemos notar que las ventas y pedidos de la empresa no se encuentran completamente clasificados por categorías, lo cual se refleja en la poca claridad durante la atención de los mismos, y sobre todo al reconocer un desconocimiento del tipo de clientes que atienden, los cuales fácilmente podrían haberse categorizado en zonas geográficas y por tipo de cliente (Herrero, 2011). En opinión de Miguel Córdova, para poder atender a los clientes de manera eficiente y generar economías de escala, es necesario ordenarlos de modo que se hallen menos dispersos (M. Córdova, comunicación personal, 3 de febrero de 2019).

Por ello se considera que la gestión comercial de Pelito Kids se enfrenta principalmente a la ausencia de una decisión por parte de la Gerencia para determinar qué estrategias tomar al momento de gestionar su portafolio de clientes y la atención que ellos reciben, aunque dicha desventaja se ve compensada actualmente con la calidad de los productos que ofrece, y con la capacidad de la Gerente de mantener relaciones cercanas con dichos clientes, como sucede en el caso de Colorin Children, uno de sus principales clientes (M. Patiño, comunicación personal, 30 de diciembre de 2019).

2.3.4. Gestión logística

Para llevar a cabo el ciclo productivo de la empresa se necesitan insumos como telas, gamuza, hilos de poliéster, hilos de algodón, blondas, materiales para el estampado y plastisol. Estos insumos son provenientes de diferentes proveedores según el tipo de tela y material requerido. Así mismo, los pedidos que se realizan usualmente son semanales; sin embargo, de acuerdo a la producción, Lilia se encarga de definir las fechas de pedido, lo cual informa a Alcira, quien se encarga finalmente de mandar las listas de pedidos y coordinar los pagos con los proveedores (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Al tener los insumos ya en fábrica, Olger procede a realizar el pesaje de las telas, luego estas pasan a almacén para que puedan ser asignadas y controladas por Lilia, y es ella quien las distribuye a las áreas correspondientes para iniciar la producción. Este proceso comienza teniendo en cuenta los pedidos recibidos, y, posteriormente, el abastecimiento de la tienda; en ambos casos Lilia lo supervisa, y luego se procede a fabricar las prendas, tomando en cuenta el diseño brindado por Lucero. Al finalizar la confección, los productos terminados pasan a ser armados según los pedidos, y luego son distribuidos.

Al inicio de su cadena de valor, en el proceso de abastecimiento, la empresa determina su necesidad de insumos a partir de la advertencia de los propios operarios, como explica Alcira (comunicación personal, 11 de noviembre de 2019), lo cual puede darse semanal o quincenalmente, de acuerdo a la temporada y los pedidos recibidos. Ello evidencia una ausencia en la planificación del abastecimiento, lo cual, para el experto Miguel Córdova, puede depender de quién tenga encargado dicho rol (M. Córdova, comunicación persona, 3 de febrero de 2020); es decir, si la decisión está en manos de los operarios, ellos buscarán estar siempre abastecidos, e incluso tener excedentes, pero si la decisión está en manos de quien paga a los proveedores, probablemente buscará reducir costos o abastecerse de manera conservadora.

En este caso, los pedidos son realizados por la gerente, quien realiza los pagos correspondientes, por lo que posee una posición conservadora en cuanto a desembolsos; y a su vez es quien recibe los pedidos, por lo que también se asegura de ser capaz de atenderlos rápidamente. Tomando en cuenta la observación realizada al almacén de insumos, se encontró que este estaba en su máxima capacidad en ese momento, lo cual sumado a la frecuencia de pedidos que realiza la empresa, sugiere que no se incurren en sobrecostos asociados a un stock de especulación, como sugiere Miguel Córdova que suele ocurrir con las Mipymes (M. Córdova, comunicación persona, 3 de febrero de 2020). Sin embargo, ello no descarta que exista otra manera de optimizar los niveles de inventario de la empresa, especialmente si se toma en cuenta en la decisión la planificación de sus necesidades (Rojas, 2019). Esto sugiere no solo un ahorro en costos de almacenamiento, sino también un ahorro derivado de la optimización de los procesos de abastecimiento e inventariado.

Sobre las dimensiones del almacén, estas se hallan en función al flujo de insumos o productos terminados que posee regularmente la empresa; sin embargo, el uso eficiente del espacio exige que se tomen en cuenta también las necesidades de los operarios de producción y los movimientos que estos realizan (Herrero, 2011). Sobre esto, Pelito Kids contó en algún momento con el apoyo de un ingeniero industrial a cargo del área logística, como comentó Alcira, pero su apoyo cesó hace varios años, y desde entonces no se ha vuelto a contratar nadie con ese perfil (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Para Miguel Córdova, es importante que, frente a este tipo de necesidades, se cuente con la pericia técnica de algún profesional que logre elaborar estrategias de un “siguiente nivel” para la empresa (M. Córdova, comunicación persona, 3 de febrero de 2020), respondiendo correctamente al tamaño y complejidad de sus operaciones, y generando beneficios a partir del uso eficiente de los recursos de la empresa.

Por otro lado, como se mencionó en la historia de la empresa en el capítulo 4, Pelito Kids estuvo exportando durante 5 años a Caracas, Venezuela; sin embargo, a raíz de la devaluación del dólar en ese país, se cancelaron los envíos, que se realizaban vía aérea. Hoy en día, Pelito Kids aún cuenta con clientes extranjeros, como son los de Bolivia, Chile y Ecuador, pero ya no realizan envíos de exportación como se realizaba en Venezuela, sino que estos clientes van a recoger los pedidos a Lima, o se acercan a las fronteras para hacerlo, según explican los miembros de la empresa.

En ese sentido, Pelito Kids ya no se enfrenta a los procesos y costos logísticos de exportación, y en opinión de Miguel Córdova, existen empresas que no deciden involucrarse más en este tipo de procesos, ya sea por desconocimiento, practicidad o poca representatividad de dichos ingresos en el exterior (M. Córdova, comunicación personal, 3 de febrero de 2019); pero si este no fuera el caso y los clientes extranjeros estuviesen aumentando, la empresa debería considerar la estrategia de internalización. A pesar de ello, Pelito Kids sigue colocando sus productos en el extranjero. No obstante, el flujo de materiales no enfrenta los problemas de la logística internacional relacionado a la distribución del producto terminado, aunque ello no quita que aún se enfrente a dificultades como el cuidado de la calidad e integridad de los productos (Avedaño & Silva, 2018).

Sobre la distribución de los productos, mediante las entrevistas se pudo conocer que Pelito Kids no se involucra de manera completa en la distribución de productos terminados. En caso de los clientes por pedido de provincia, corporativos o de redes sociales la empresa acostumbra a hacer envíos vía Olva, FedEx o encomienda y, en el caso de repartición a tienda, Olger se encarga de llevar los productos en su movilidad personal.

La logística involucra todas las actividades relacionadas al flujo de materiales desde el proveedor hasta el cliente final (Gómez & Acevedo, 2000); sin embargo, Pelito Kids ha decidido exonerarse de la etapa final de la distribución del producto. Ello a raíz de que los clientes por pedido son diversos, en diferentes ubicaciones geográficas y con diferentes frecuencias de consumo. Es así que se puede percibir nuevamente que la empresa no ha logrado agrupar a sus clientes de manera clara, lo cual genera un desconocimiento del costo-beneficio real de la estrategia de distribución que han escogido, si se considera no solo el ahorro generado al no involucrarse en este proceso, sino también lo que representa para los clientes asumir este costo. Para Miguel Córdova, Pelito Kids requiere del apoyo técnico de un profesional que les permita medir su estrategia y plantear una más eficiente que le permita optimizar el uso de sus recursos y no descuidar el servicio al cliente, aunque ello requeriría de una negociación con los clientes para poder estandarizar dichos procesos (M. Córdova, comunicación personal, 3 de febrero de 2019).

En consecuencia, la logística que maneja Pelito Kids está mucho más enfocada en los procesos de abastecimiento, pero a estos aún les hace falta una planificación que incluya no solo las necesidades de fábrica, sino también un análisis del histórico y el pronóstico de la demanda, con el fin de prevenir interrupciones en la producción o situaciones de desabastecimiento que puedan perjudicar el cumplimiento de los pedidos, o lleve al rechazo de otros, aunque ello no haya sucedido hasta el momento.

2.3.5. *Gestión de proveedores*

Para obtener información de los proveedores, se optó por entrevistar a dos de los proveedores más importantes para la empresa.

El primero fue el señor Yubel Peralta, gerente de Punto Textil, proveedor de algodón gamuza puma, quien comentó que la relación que existe con la empresa Pelito Kids se dio gracias a la recomendación de su amigo a Alcira; desde ese momento hasta ahora lleva abasteciendo a la empresa por 15 años y considera que la relación con Alcira sigue siendo la misma (Y. Peralta, comunicación personal, 30 de noviembre de 2019). El segundo proveedor entrevistado fue Printexcom, cuya administradora, Sinoe Valencia, explica que abastece a Pelito Kids de insumos serigráficos para estampados desde hace 10 años, y comenta que la relación inició gracias a que un antiguo proveedor de Pelito Kids llamado Faingold, decidió formar su propia tienda y Alcira contactó con Printexcom en su reemplazo (S. Valencia, comunicación personal, 30 de noviembre de 2019).

A raíz de estas entrevistas y la información brindada por Alcira, se pudo percibir que la relación que se mantiene con estos proveedores se basa es una amistad previa o a raíz de los comerciales que han mantenido a lo largo de los años.

Si bien es cierto que el abastecimiento comienza con la necesidad de un insumo (Herrero, 2011), lo que ocurre para el caso peruano es que las relaciones comerciales de este tipo también pueden surgir a partir de una relación amical, familiar, o a raíz de las redes personales de los empresarios. Como menciona Miguel Córdova, debido a que en el país las condiciones para el emprendimiento son escasas, los empresarios suelen valerse de herramientas informales como son las redes personales para impulsar su inserción en la dinámica de mercado (M. Córdova, comunicación personal, 3 de febrero de 2019). Para Renato Gandolfi, este tipo de relaciones con los proveedores puede ser de mucha ayuda para las empresas, especialmente en los primeros años de vida de las mismas, e incluso pueden llegar a brindar a Pelito Kids beneficios que normalmente no obtendría con otro tipo de proveedores (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de enero de 2019).

Sin embargo, la encargada de Planeamiento de la empresa, Lilia, expresó su preocupación por la calidad que ofrecen algunos de los proveedores, ya que una variación negativa de la misma afectaría la mayor herramienta de diferenciación que posee la empresa (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Sobre esto, Miguel Córdova menciona que existen relaciones cercanas con los proveedores que funcionan bastante bien, sin embargo, si la estrategia de la empresa tiene como pilar la relación de amistad con los proveedores, pueden darse situaciones como las que menciona Lilia, en donde se genera una controversia entre las exigencias que se le puede pedir al proveedor y el tipo de relación que se mantiene con el mismo (M. Córdova, comunicación personal, 3 de febrero de 2019). Es así que el experto menciona que, frente a esto, especialmente en empresas familiares, lo que suele suceder es que se designa un gerente ajeno a cualquiera de las partes involucradas que pueda evaluar la gestión de los proveedores de manera objetiva a través de indicadores de gestión claros que sean comunicados de manera oportuna a los mismos.

En el caso Pelito Kids, Alcira, en su calidad de gerente, mantiene una relación estrecha con los proveedores, a nivel personal y como representante de la empresa, lo que trae beneficios para Pelito Kids como es en la flexibilidad de los días de créditos ofrecidos por los proveedores; pero, a su vez, pone en riesgo a la empresa al no ser gestionados bajo ciertos estándares que aseguren la calidad de sus insumos en los términos acordados. A pesar de la cercana relación que se mantiene con ellos, el no poseer términos comerciales claros y escritos, que a su vez puedan ser evaluados de manera objetiva, puede generar incertidumbre en el mediano o largo plazo, que no necesariamente es percibido por todos los miembros de la organización como algo tolerable. Además, la informalidad en la gestión de proveedores finalmente resulta ser una amenaza a la sostenibilidad de la relación que mantienen, y con lo cual, también resulta una amenaza al funcionamiento normal de la cadena de valor.

2.4. Factores administrativos

2.4.1. *Gestión humana*

Todos los niveles operativos tienen un encargado por área, quien luego es supervisado por un encargado general, Lilia, quien está al tanto de todas las áreas de la empresa. Ella comenta que esta separación por áreas ha ido evolucionando acorde con las necesidades y el crecimiento de la empresa; asimismo, opina que dicha distribución es eficiente para la empresa ya que cuando llegan pedidos grandes o temporadas de alta demanda, la especialización en tareas permite a los operarios concentrarse en aquello que les corresponde exclusivamente (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Sin embargo, señala que existen dos empleados con puestos

“volantes” o rotativos, es decir, brindan apoyo en tareas pequeñas a todas las áreas que lo necesiten en temporadas de alta demanda.

La distribución de funciones, como menciona Lilia, ha sido resultado de la adaptación al crecimiento de la complejidad de las operaciones, e incluso la adopción de puestos temporales responde a una correcta identificación de la temporalidad de la demanda. Como menciona el experto Miguel Córdova, la estrategia elegida por la empresa es simple debido a que los operarios cumplen tareas mecánicas, y los puestos rotativos no requieren ningún tipo de capacitación técnica al servir solo de apoyo en tareas menores (M. Córdova, comunicación personal, 3 de febrero de 2019); a diferencia de los operarios, quienes han desarrollado sus habilidades a raíz de un proceso de especialización más largo.

El experto Renato Gandolfi opina sobre esta distribución de funciones que, si bien esta puede plasmarse físicamente o quedar clara para el personal, finalmente suele suceder que los dueños o gerentes de las Mipymes terminen participando en todas las áreas de la empresa, lo cual puede ralentizar la toma de decisiones, por lo que es necesario sensibilizar a la dueña sobre esta situación (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de enero de 2019).

Adicionalmente, debido al tiempo que lleva este personal en la empresa, no se ha realizado ningún proceso de reclutamiento y selección en los últimos años. Actualmente todos los puestos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa están cubiertos, por lo que, según Alcira, no se requiere contratar más personal, a excepción de los meses de alta demanda. Para el caso del personal rotativo, se les recluta a través de una publicación online o con letreros, o también reciben recomendaciones sobre los familiares de los operarios. Quien tiene la decisión de contratación, finalmente, es Alcira. Para Renato Gandolfi, esto refleja la relación de amistad que ha formado la dueña del negocio con sus trabajadores, que puede resultar positivo y negativo al mismo tiempo, como se da en la relación con los proveedores (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de enero de 2019).

En cuanto a la remuneración de sus empleados, todos reciben un sueldo fijo de acuerdo al puesto que poseen en la empresa; asimismo se les brinda incentivos si llegan a la meta de producción que se les propone de manera mensual, con lo cual su remuneración termina siendo un sueldo fijo más una comisión variable por producción. Cabe resaltar que los miembros de la familia que trabajan en la empresa también reciben un sueldo fijo. También se menciona que las sanciones impuestas a los empleados están relacionados a las faltas o tardanzas de los mismos, lo cual se ve reflejado en el sueldo que reciban a fin de mes.

Se puede percibir a raíz de lo anteriormente mencionado, que el personal de Pelito Kids ha logrado desarrollarse a partir del tiempo que llevan trabajando en la empresa, lo cual refleja una adaptación al crecimiento de la empresa, volviéndose un activo importante para Pelito Kids (EOI Escuela de Negocios, 2005). Sin embargo, los procesos de reclutamiento y selección no han logrado desarrollarse del mismo modo, lo cual se debe por un lado a la ausencia de su necesidad, y, por el otro, porque finalmente la decisión de contratación se centraliza en la figura de la gerente.

2.4.2. Capacitación

La empresa brinda capacitación a sus operarios en el uso de maquinarias y tecnología para la empresa, es decir, a nivel de aprendizaje de las herramientas que se adquieren; sin embargo, los puestos de confianza no reciben capacitación especializada en sus áreas. La mayoría de los trabajadores en dichos puestos llevan muchos años trabajando en la empresa, y las capacitaciones que han llevado corren por sus propios gastos, como es el caso de Lilia, quien llevó cursos especializados en planeamiento e ingeniería para complementar su cargo (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Sobre ellos, Alcira menciona que el personal que posee hoy en día Pelito Kids viene trabajando muchos años en la empresa, por lo que se ha logrado especializar en sus tareas específicas a través de la experiencia y capacitaciones específicas (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Para Miguel Córdova, debido a que las tareas que cumplen los operarios son mecánicas, no requieren mayor inversión en capacitaciones (M. Córdova, comunicación personal, 3 de febrero de 2020). Sin embargo, para el caso de los altos cargos, como se mencionó anteriormente, su nivel educativo puede afectar al crecimiento de la empresa si es que estos están al mando de decisiones estratégicas, como sucede para el caso de Lilia, quien tiene a su cargo el planeamiento de la producción.

Por su parte, Lucero señala que gracias a un concurso logró ir al extranjero y obtener capacitaciones en diseño de modas, y, al igual que Alcira, hubo veces en las que pudieron acceder a capacitaciones brindadas por la Cámara de Comercio y Promperú relacionadas a emprendimiento e industria (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). En el caso de ambas, debido a que son parte del directorio familiar de Pelito Kids, poseen un fácil acceso a este tipo de cursos, ya sea por invitación de alguna institución o a través de sus propios medios.

En ese sentido, se percibe que el personal de Pelito Kids se encuentra correctamente capacitado dadas las funciones que cumple, pero ello no significa necesariamente que hayan alcanzado el máximo de su desempeño que permita a la empresa volverse competitiva en el

mercado (Llovera et al., 2018). Lo mismo sucede para los altos cargos, ya que para mejorar la situación actual de Pelito Kids, su personal debe ser capaz de encontrar soluciones innovadoras a sus problemas diarios, y adaptarse a los nuevos retos de mercado, para lo cual la empresa necesita adquirir la capacidad de aprender continuamente (Camarena, 2019).

2.4.3. Temas contables y financieros

Para el control contable de la empresa se utiliza un sistema electrónico, el cual es apoyado por un asistente administrativo y un contador independiente. Alcira menciona que la importancia de estos sistemas es para llevar un control de los ingresos y egresos de la empresa, así como para poder tomar decisiones para el crecimiento (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Sin embargo, cabe resaltar que no se lograron identificar correctamente los egresos de la empresa, dado que no se posee un registro de estos que pueda ser contrastado en los mismos horizontes de tiempo con los ingresos de la empresa.

Sin embargo, la dueña reconoce los egresos más importantes para la empresa, siendo el más significativo el costo de ventas, seguido por los costos fijos, dentro de los cuales el más representativo es el gasto por planilla mensual (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Asimismo, otro desembolso que reconoce Alcira es el relacionado a los impuestos.

Sobre el manejo financiero de Pelito Kids, los créditos tomados se utilizan mayormente para campañas de alta demanda en donde se reciben una mayor cantidad de pedidos y por ello se requiere una mayor cantidad de insumos. Lo mismo sucede con pedidos grandes fuera de las temporadas altas, en donde se planea con anticipación los requerimientos y plazos necesarios. Ello le permite a la empresa programar sus ingresos para poder cubrir los intereses de sus préstamos ordenadamente.

Del mismo modo, sobre las utilidades obtenidas del negocio, Alcira menciona que estos se reinvierten en la mejora de la infraestructura de la planta de producción (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Para Luis Riquelme, esta es básicamente una estrategia conservadora, que puede deberse a que la empresa tiene cierta aversión al riesgo debido a que el negocio textil es muy volátil y compite constantemente con las importaciones de China de bajo precio (L. Riquelme, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019). Ello resulta interesante si se toma en cuenta que Pelito Kids sí reconoce la temporalidad de su demanda, y a pesar de ello, aún posee cierto grado de aversión al riesgo, lo cual explicaría por qué varía de manera significativa la estructura de sus préstamos.

En opinión de la experta Sherley Alburqueque, el empresario que solo opte por generar ganancias que cubra las cuotas de los créditos tendrá como consecuencia que su negocio no prospere, ya que las ganancias que debían ser repartidas tanto para cubrir los costos asociados a su deuda, así como para reinvertirlo en el crecimiento del negocio (S. Alburqueque, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019).

La literatura revela que la gestión contable y financiera es importante para las Mipymes ya que es el centro del sistema de gestión, efectividad y eficiencia con la que se administra la empresa (Karadag, 2015). Asimismo, un correcto manejo de la información financiera significa un mejor control y por ello una mayor probabilidad de éxito (Deakins et al., 2001), ya que mejor calidad de la información conlleva a un mejor control de los créditos, el monitoreo diario del desempeño, y con ello soporta los sistemas de producción, establecimiento de precios, marketing y las decisiones de gasto.

Para Luis Felipe Derteano el manejo financiero es clave para que una pequeña empresa progrese, por lo que mantener un capital de trabajo y margen suficiente para resguardar la sostenibilidad de las operaciones diarias al mismo tiempo que se obtienen recursos que serán utilizados para inversiones futuras, sería lo que se entiende como un manejo financiero eficiente de las pequeñas empresas (L.F. Derteano, comunicación personal, 16 de diciembre de 2019).

Es así que, según lo que mencionan los expertos y la teoría, es necesario que la gestión financiera presente información objetiva y confiable con la finalidad de utilizar estrategias que generen mayor valor al recurso limitado que es el dinero. Para Pelito Kids, la importancia de esta información es reconocida por los miembros de la empresa; sin embargo, no ha sido utilizada como herramienta de gestión para la toma de decisiones. Ello, sumado a una aversión al riesgo, genera que, frente a la incertidumbre, se tomen decisiones conservadoras no justificadas correctamente, lo cual puede restar competitividad a la empresa, e incluso dejar pasar oportunidades de inversión y ahorro importantes.

2.4.4. Gestión administrativa

Según la Gerente General de Pelito Kids, la empresa cuenta con un organigrama donde se visualizan cargos y funciones (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019); para la encargada de planeamiento, la importancia de dicha herramienta radica en el reconocimiento de la línea de autoridad en la empresa, es decir, reconocer quién reporta a quién (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Debido a que la empresa cuenta con una Gerencia conformada en su mayoría por miembros de la familia, las decisiones que se toman entran en lo que se llamaría un “directorio

familiar”. Con ello se puede reconocer que el rango de autoridad más alto no solo responde a la figura de la gerente, sino también a los miembros de su familia. Adicionalmente, como menciona Jiménez (2019), debido al alto grado de implicancia de la familia en el negocio, este se percibe como parte de las decisiones de la familia, por lo que la gestión dependerá finalmente de las habilidades de sus miembros, y la autoridad que ejerzan cada uno en el negocio (Comas et al., 2018).

Es desde esta esfera que se toman decisiones más importantes para la empresa, como los planes de trabajo, los créditos a tomar, los pedidos que realizar a los proveedores y las inversiones en infraestructura. Alcira señala que ella toma entre el 60% y 70% de las decisiones, en su calidad de gerente general (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Si bien indica que nadie más fuera de la familia está involucrado dentro de estas decisiones, la encargada de planeamiento, Lilia, señala que cuando existen situaciones que requieren de atención urgente, ella llama a reunión a este directorio familiar como parte de sus funciones, aunque recalca que la Gerencia es quien toma la decisión final (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Este gobierno familiar suele ser característico de las empresas familiares (Martínez, 2011), aunque abre paso al surgimiento de conflictos internos, especialmente cuando en este se acumulan las decisiones más importantes.

Sin embargo, en la opinión de Jorge Martínez, un problema que suelen encontrar las Mipymes es la acumulación de las decisiones importantes en una sola persona, el dueño o dueña del negocio (J. Martínez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019). Con ello, el empresario se encuentra solo para tomar estas decisiones, y debe valerse únicamente de sus conocimientos y habilidades, lo que genera que, al no contar con apoyo y sugerencias diversas de otros actores, se toman decisiones rápidas y poco meditadas que finalmente pueden dar resultados no muy favorables.

Es así que para el caso de Pelito Kids, el apoyo del esposo de la dueña y sus hijas resulta positivo al ofrecer un debate previo a la toma de decisiones, aunque este intercambio de opiniones sea limitado al contar con actores de un universo poco diverso e, incluso, con opinión sesgada al ser miembros de la misma familia. Asimismo, para Luis Felipe Derteano, las empresas al crecer y aumentar sus operaciones se ven enfrentadas a una serie de desafíos en cada etapa de su crecimiento, y para ello probablemente necesite del apoyo de otros miembros (L.F. Derteano, comunicación personal, 16 de diciembre de 2019).

En opinión del experto Renato Gandolfi, debido a la diferencia generacional entre la gerente y sus hijas, pueden surgir conflictos en la toma de decisiones (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de enero de 2020). Sobre esta situación, se pudo constatar que no todas las decisiones

tomadas responden a un consenso unánime de la familia, pero algunas veces se han logrado intercambiar ideas y tomar decisiones que tomen en cuenta más de un punto de vista. Por ejemplo, como se rescató de la entrevista a Colorin Children, la encargada de diseño de Pelito Kids, Lucero, ha logrado convencer a su madre de arriesgarse con diseños más innovadores que le permitan diferenciarse de la competencias; y a su vez, ha logrado implementar en la empresa nuevas herramientas tecnológicas para beneficio de diferentes áreas (M. Patiño, comunicación personal, 30 de diciembre de 2019).

Es así que en Pelito Kids, la centralización de las decisiones en la Gerente y, posteriormente, en el círculo familiar, limita la diversidad de otras opiniones y experiencias más cercanas a la realidad, lo cual pone en riesgo no solo la objetividad de las acciones tomadas, sino también la información necesaria para tomar dichas decisiones. Ello además de que muchas de estas pueden darse en situaciones en la que los miembros de la familia busquen evitar conflictos internos. Debido a esto resulta crítico el involucramiento de opiniones fuera del círculo familiar, ya que la gestión de la empresa puede verse afectada por criterios no necesariamente correctos, que en todo caso necesitan del contraste de perspectivas.

2.5. Factores externos

2.5.1. *Corrupción y Estado*

La Gerente General opina que la crisis ética y política del país ha afectado a su negocio a través de problemas como la inseguridad ciudadana y la inestabilidad económica (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). Cuenta que existen clientes que han sido asaltados en Gamarra luego de hacer sus compras. Asimismo, la incertidumbre en el país provoca que los grandes clientes se encuentren menos dispuestos a realizar inversiones, por tanto, los pedidos se reducen.

Asimismo, en el último año el Emporio Comercial de Gamarra ha pasado por una etapa de reordenamiento y formalización, lo que ha llevado a periodos de cierre temporal de tiendas y posteriores consecuencias económicas en los empresarios. Lilia comenta que hubo un periodo posterior a dicho reordenamiento en donde los clientes dejaron de ir a la tienda ya que se sentían atemorizados por la situación por la que pasaba el distrito de La Victoria (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

De este modo se percibe que una de las principales amenazas externas a las que se enfrenta Pelito Kids, así como otras Mipymes, es la corrupción generalizada que se vive en el país. Para Luis Felipe Derteano, en el Perú se encuentra presente un ambiente de corrupción sistematizada que ingresa a la dinámica empresarial, sea en pequeñas o grandes empresas, ya que se vuelve una

“norma” para que los negocios puedan funcionar (L.F. Derteano, comunicación personal, 16 de diciembre de 2019). Entonces, la empresa se ve perjudicada ya que debe asumir sobrecostos que no debería tener, sobornos, trámites innecesarios, entre otros. Asimismo, afecta al mercado, dado que afecta al ambiente de trabajo, a la capacidad de consumo, la confianza de los clientes y, finalmente, el óptimo servicio por parte del Estado.

En la literatura se revisó que comprender el contexto en el que se desarrollan las empresas resulta de vital importancia en mercados emergentes propensos a experimentar altos niveles de turbulencia, ya que tal situación puede ser aprovechada o limitada dependiendo de las oportunidades que se presentan (Hoxha, 2013).

Por otro lado, Luis Felipe Derteano señala que la institucionalidad en el Perú se encuentra en un estado precario, lo que afecta principalmente a las empresas ya que se encuentra muy ligada a la informalidad. Es así que vemos que la precariedad de las instituciones se devenga en una excesiva burocratización. De manera directa, Alcira comenta que hubo oportunidades cuando malos funcionarios públicos intentaron cuestionar las licencias del negocio con el fin de exigir algún tipo de coima a los dueños, situación que fue fácilmente descartada al tener todos sus permisos públicos en orden (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019).

Para Regina Soriano, una de las principales barreras que enfrentan las Mipymes en el Perú es la relacionada a las regulaciones por las que necesitan pasar estas empresas para apegarse a la formalidad (R. Soriano, comunicación personal, 11 de diciembre de 2019). De igual modo, Berdiev y Saunoris (2018) mencionan que para eludir las regulaciones gubernamentales, la corrupción o la ineficacia de instituciones públicas, muchos emprendedores se ven tentados a salir del sector formal. Sin embargo, Pelito Kids, desde el inicio de sus operaciones, fue una empresa formal.

Es a raíz de esto que se comprende la percepción de Alcira sobre el Estado, ya que opina que este brinda apoyo a las Mipymes. Por ejemplo, a través de la SUNAT, quien provee ciertas herramientas a las empresas, como es el caso de la plataforma de Tefacturo, el cual es un sistema que permite realizar operaciones de facturación de manera muy simplificada (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019). También comenta que la SUNAT realiza charlas para los empresarios relacionadas a temas tributarios; e incluso ofrecen mayor flexibilidad al momento de realizar pagos de planilla.

Así, se concluye que si bien la corrupción no ha afectado directamente a Pelito Kids, la empresa no es ajena a lo que sucede en el país para sus clientes y para el mercado que lo rodea, siendo estas situaciones un común denominador para todas las empresas del Perú.

2.5.2. Tecnología

En el caso de la tecnología, aquellas personas que fueron entrevistadas con respecto a este tema concuerdan en que la tecnología es importante y útil para el negocio.

Alcira reconoce que la tecnología ha jugado un rol muy importante con respecto a las comunicaciones dentro y fuera del negocio (A. Arteaga, comunicación personal, 11 de noviembre de 2019); en el caso de Lilia, ella comenta sobre la facilidad que dan la tecnologías para realizar operaciones que, anteriormente, tomarían mayor tiempo (L. Guinin, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019); finalmente, Lucero sostiene que las tecnologías actuales, a través de las redes sociales, han permitido que la empresa se acerque a sus clientes mucho más que antes (L. Andía, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

La empresa se apoya de la tecnología en la cadena productiva: en el área de planeamiento a través de softwares como Excel o Ms Project; en el área de diseño, a través del software Optitex para realizar los modelos de las prendas; y también a través de máquinas para la impresión directa de moldes trabajados. Cabe resaltar que la reinversión de utilidades del periodo suele ser en el mantenimiento y la mejora de estos equipos, especialmente aquellos destinados al área de producción. Para Jorge Martínez, es bueno que la empresa busque mejorar su productividad y calidad, sin embargo, ello debe responder a una mejora exigida por sus clientes ya que si se invierte de manera intuitiva y sin un plan específico, puede que la empresa no esté atendiendo correctamente las necesidades de ellos, lo cual se verificaría si es que Pelito Kids mantuviese un contacto con ellos (J. Martínez, comunicación personal, 9 de diciembre de 2019).

Por otro lado, si bien los entrevistados reconocen la importancia de la tecnología, también tienen en cuenta que para la industria en la que operan, la tecnología para la producción y operaciones requiere de una gran inversión. Sin embargo, para Luis Felipe Derteano la tecnología tiene un rol importante en las pequeñas empresas debido a que, a comparación de las grandes empresas o conglomerados, estas tienen una mayor facilidad de adaptación al cambio gracias a su tamaño y bajo nivel de activo fijo, por lo que les resulta fácil renovar el activo que posean o adaptarlo a las nuevas necesidades del mercado.

A pesar de ello, este no resulta ser el caso de Pelito Kids, ya que no posee el capital para realizar dichas inversiones, lo cual podría ser perjudicial para la empresa dado que le resta ventaja competitiva frente a su pares que sí pueden invertir, además que les dificulta integrarse a cadenas productivas y de abastecimiento que utilizan este tipo de tecnología (Sánchez & De La Garza, 2018); aunque ello se materializaría de manera más clara en el caso la empresa deseara ampliar

sus operaciones sin el equipamiento necesario, paso que aún no se toma dada la situación que se ha expuesto hasta este punto.

Con todo lo expuesto anteriormente, se identificaron aquellos factores más relevantes que limitan el crecimiento de Pelito Kids, como se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 11: Factores más relevantes que limitan el crecimiento de Pelito Kids.

Área	Factores más relevantes	Impacto
Personales	Educación	La Gerencia no posee herramientas y habilidades que apoyen la toma de decisiones a través de información clara y objetiva.
Estratégicos	Planeamiento a largo plazo	No se han establecido objetivos para el mediano y largo plazo que permitan guiar el uso de recursos a través de la formulación de estrategias, con lo cual no se logra alcanzar la visión que tiene la Gerente para la empresa.
	Investigación de mercados	No existe una fuente de información objetiva y completa acerca de los competidores, clientes y el posicionamiento de sus productos, por lo que se carece de insumos para la generación de estrategias en los canales de venta online y presencial.
Operacionales	Gestión de proveedores	La precariedad de la relación con los proveedores no permita que se establezcan criterios para la selección y evaluación de los mismos, lo cual genera incertidumbre sobre la sostenibilidad de su relación.
Administrativos	Temas contables y financieros	La falta de rigurosidad en la información financiera impide que esta sea utilizada como insumo para la toma de decisiones, lo cual dificulta el acceso al beneficio de la utilización de instrumentos financieros.
	Gestión administrativa	El poder de decisión que recae en la Gerente, o por defecto en su familia, limita la diversidad de opiniones, y por ende, la toma de decisiones, al evitarse que se generen conflictos dentro de la familia.

Cabe resaltar que dichos factores fueron seleccionados no solo por el valor que representan al crecimiento de la empresa, sino también por considerarse influyentes en la efectividad de otras variables de la misma categoría, como es el caso de la gestión administrativa, de la cual depende la capacitación y la gestión humana en la empresa; influyentes en variables de otras categorías, como es el caso de la investigación de mercados que resulta ser insumo clave para las estrategias de marketing, el establecimiento de precios y la gestión comercial; o influyentes en todas las categorías, como es el caso de la educación, relacionada directamente con la figura de la Gerente y su familia, de quienes derivan todas las acciones tomadas seleccionadas para Pelito Kids.

3. Etapa del crecimiento de Pelito Kids

En el capítulo 2, se mencionó que el modelo de crecimiento elegido para analizar Pelito Kids sería el propuesto por Phelps, Adams y Bessant, el cual mide el crecimiento de una empresa en función de dos variables: los puntos de inflexión que presenta la empresa y su capacidad de aprendizaje a partir de estos. Es así que el modelo propone cuatro niveles de aprendizaje que puede tener una empresa (ver Anexo C), empezando con el desconocimiento total del problema, el reconocimiento del mismo, la incorporación de nuevo conocimiento, y finalmente la implementación de acciones para alcanzar un cambio real (Phelps et al. 2007).

Relacionado a la gestión de personas, el tamaño actual de Pelito Kids comienza a exigir la delegación de funciones, ya que no todas las operaciones pueden ser supervisadas de manera directa por la alta dirección. Sin embargo, la delegación exige que los cargos de autoridad tengan sus habilidades correctamente desarrolladas para el puesto, además de brindárseles capacidad de decisión. Esto resulta difícil en el caso de Pelito Kids, y otras empresas familiares, a raíz de la desconfianza de los dueños, así como de la percepción de la familia y el negocio como una sola unidad. Es así que la empresa aún no se encuentra consciente de las demandas que exige el crecimiento empresarial.

Respecto a la orientación estratégica, el crecimiento de la empresa ha sido más oportunista que a raíz de estrategias claras. Es por ello que muchas de las decisiones que toma son reactivas a situaciones que pueden traer consecuencias negativas, en lugar de ser proactivas para aprovechar las oportunidades del entorno. A pesar de ello, los miembros de la empresa reconocen la importancia de tener planteamientos estratégicos que guíen las decisiones, aunque estos no han sido elaborados adecuadamente, careciendo de un plazo razonable para ser cumplidos, las acciones que requieren e indicadores para medir su cumplimiento. Sin embargo, se puede percibir el reconocimiento de su necesidad, lo cual permitirá que Pelito Kids pueda incorporar nuevo conocimiento y herramientas relacionadas a este tema que en un futuro les permita aclarar su orientación estratégica.

En la formalización de los sistemas, este suele ser consecuencia de una crisis de control y coordinación que surge con el crecimiento de una empresa y el aumento de su complejidad. Para Pelito Kids aún no se ha evidenciado esta crisis de control, ya que los sistemas actuales, a pesar de no ser todos formales, resultan familiares y manejables para los trabajadores actuales, además de estar todos bajo la autoridad de la gerente y su familia, quienes finalmente toman todas las decisiones de la empresa. Sin embargo, se han venido incorporando perspectivas más actuales, como las que aporta Lucero, hija de la gerente, a raíz de sus estudios en moda y confecciones.

Entonces, si bien los sistemas no han sido formalizados en su totalidad, la empresa ha logrado abarcar conocimientos nuevos sobre estos temas.

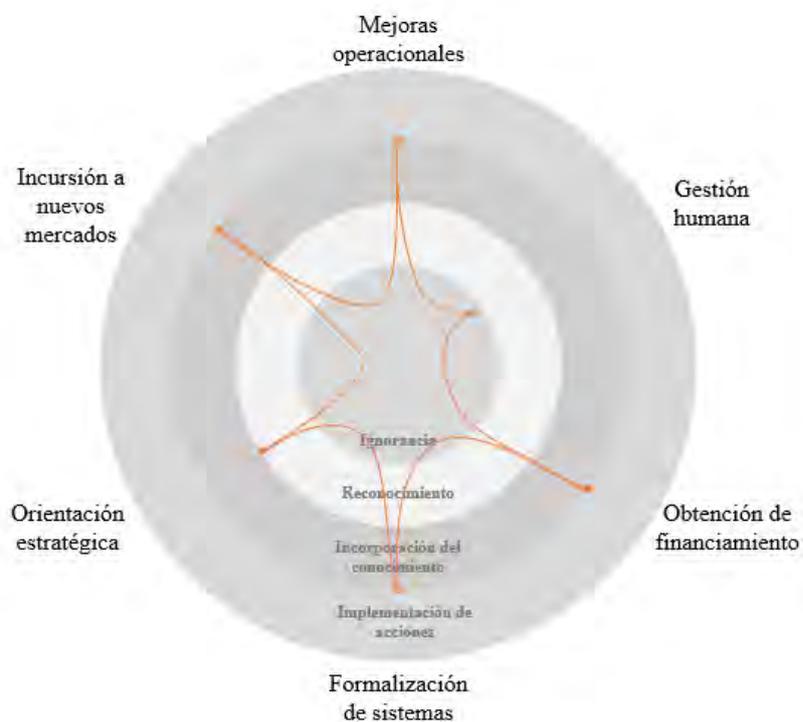
Relacionado a la incursión en nuevos mercados, se pudo percibir que Pelito Kids no posee un conocimiento adecuado de las necesidades de sus clientes y el mercado al que pertenece actualmente, por lo que replicar su modelo de negocios para ingresar a un nuevo mercado no está entre sus posibilidades. Si bien la empresa se retiró de Caracas hace varios años, aún vende a clientes del exterior, aunque no muestra presencia con su marca. Sin embargo, dado el alto grado de competencia en el mercado, la gerente reconoce que para conseguir nuevos clientes requiere incursionar en diferentes zonas geográficas. Es así que se puede reconocer que Pelito Kids sí ha adquirido conocimiento respecto al ingreso a nuevos mercados, sobre todo a raíz de sus errores, aunque aún le falta formular una estrategia para ello.

En la obtención de financiamientos, la empresa no ha utilizado capital propio desde su formación, y ha logrado cumplir con las obligaciones de estos préstamos de manera responsable y puntual, ya que su estrategia de obtención de capital es conservadora y simple. Adicionalmente, recibe asesoría por parte de la entidad financiera con la que trabaja. Por ello se puede afirmar que Pelito Kids ha logrado incorporar conocimiento en esta área, aunque, por preferencias de la alta dirección, no se han planteado estrategias de financiamiento más complejas.

Finalmente, respecto a las mejoras operativas incorporadas por la empresa, estas han sido resultado de una adaptación tecnológica a las nuevas exigencias del mercado y al aumento del nivel competitivo. A pesar de ello, existen otras brechas en los procesos, sobre todo a nivel logístico, que necesitan ser revisadas para que Pelito Kids logre hacer un uso eficiente de sus recursos. Por ello se observa que la empresa ha incorporado conocimiento por presión del entorno, aunque no ha tomado acciones para mejorar sus procesos, ni tampoco reconoce completamente todas brechas dentro de sus operaciones.

Es así que, a partir del análisis realizado a los factores identificados planteados en la teoría y el reconocimiento de su aporte al crecimiento de la empresa, se puede observar que Pelito Kids se encuentra de la siguiente manera respecto al aprendizaje adquirido:

Figura 7: Capacidad de aprendizaje de Pelito Kids según Phelps, Admas y Bessant (2007).



Adaptado de Phelps, Admas y Bessant (2007).

Con ello se percibe de manera más clara los factores más relevantes que limitan el crecimiento de la empresa, lo cual pasará a describirse en la sección de conclusiones.

CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación fue identificar y describir aquellos factores que influyeron en el crecimiento empresarial de Pelito Kids, una pequeña empresa familiar de confección y comercialización textil con veinticinco años en el mercado. Para ello se realizó un análisis longitudinal en base al modelo teórico de Avolio, Mesones y Roca, desde el año 2014 al 2019 con la información obtenida a través de entrevistas, observaciones y recopilación documental facilitada por miembros de dicha empresa.

En primer lugar, de acuerdo a la revisión de la literatura existente, se concluye que existen diferentes modelos que estudian los factores que afectan el crecimiento de las Mipymes en diferentes entornos nacionales e internacionales; sin embargo, la mayoría de estos modelos se enfoca más en factores cuantitativos que cualitativos. En cambio, el modelo de Avolio, Mesones y Roca, no solo logra abarcar características propias de las Mipymes en el Perú, sino que también contempla de manera transversal todas las áreas internas de la organización, a través de las categorías de factores estratégicos, operacionales y administrativos; además de la perspectiva del empresario, con los factores personales, y el entorno en el que la empresa opera, por medio de los factores externos.

En segundo lugar, a raíz de la investigación al entorno de Pelito Kids, se concluye que la industria la que pertenece Pelito Kids se caracteriza por ser sensible a las coyunturas económicas, así como al comportamiento de los consumidores y la oferta de países con mano de obra a bajo costos, como es el caso de China. Sin embargo, presenta oportunidades de innovación y desarrollo de la tecnología, y en el caso del Perú, posee un alto potencial de crecimiento sobre todo en el mercado internacional. Es así que para Pelito Kids, dado el diagnóstico realizado, se encontró que la situación actual de la empresa presenta desaciertos relacionados a la gestión de proveedores, los planteamientos estratégicos y la investigación de mercados.

En tercer lugar, luego de estudiar la literatura, comprender a la empresa y analizar la información recabada, se concluye que los factores más relevantes que impiden el crecimiento de Pelito Kids son: educación, planeamiento estratégico, investigación de mercados, gestión de proveedores, temas contables y financieros, y gestión administrativa. Sobre la educación, se percibió que existe una brecha entre la complejidad de las operaciones del negocio y las habilidades de la gerente, lo cual se refleja en la ausencia de herramientas de gestión que faciliten el manejo de los problemas técnicos del negocio, como en los procesos logísticos y la gestión financiera y contable; además de que la toma de decisiones no se ve apoyada de una recolección de información relevante.

Sobre el planeamiento estratégico, no existe una misión, visión, objetivos, ni un plan de trabajo que guíen las decisiones de la empresa, ya que los miembros de la alta dirección no reconocen la importancia de dichos planeamientos ni las características que estos deben tener, lo cual dificulta que se visualice con claridad el futuro que desean para Pelito Kids, y con ello su obtención. Del mismo modo, relacionado al factor de investigación de mercados, dicha ausencia de herramientas estratégicas impide que se realicen diagnósticos adecuados del entorno, generando que la estrategia de diferenciación por producto que se plantea la empresa, no se vea correctamente acompañada de estrategias adecuadas que verdaderamente permitan hacer a Pelito Kids competitiva en el mercado de Gamarra.

Respecto a la gestión de proveedores, la gerente de Pelito Kids mantiene una relación cercana y amical con sus proveedores principales lo que a su vez beneficia la negociación de los términos comerciales del abastecimiento. Sin embargo, esta situación dificulta el control objetivo de los estándares de sus insumos, y con ello se arriesga la calidad de la producción, así como un abastecimiento adecuado en el mediano plazo.

Sobre los temas contables y financieros, si bien los entrevistados reconocen la importancia del control contable y financiero para la evaluación del desempeño de la empresa, éste reconocimiento no se ve reflejado en acciones ya que la información no es considerada como un insumo que genere una mejor toma de decisiones. Ello se evidencia en la ausencia de un registro detallado de los egresos de Pelito Kids, que permita la Gerencia visualizar correctamente sus márgenes de ganancias. Además, la gerencia posee un grado medio de aversión al riesgo, lo cual, sumado al escaso uso de la información contable y financiera, genera limitaciones en el uso de los recursos financieros, que para un mercado tan saturado y agresivo como es el de Gamarra y la industria textil en general, resulta en una postura conservadora.

Finalmente, la gestión administrativa de Pelito Kids se encuentra bajo la dirección de una familia conformada por la gerente, Alcira, su esposo e hija; por ello, las decisiones más importante de la empresa se toman en base a la perspectiva, personalidad y habilidades de ellos, como se ha podido comprobar a lo largo de esta investigación. Además, ello se puede ver reflejado en los factores mencionados anteriormente, como es en el caso de cómo influye la educación de la gerente en la gestión del negocio, el estilo de gestión de proveedores, la percepción conservadora del uso de los recursos, y que se le resta importancia al uso de planteamientos estratégicos.

RECOMENDACIONES

Una de las motivaciones para la realización del presente estudio es el poder diagnosticar y brindar recomendaciones para Pelito Kids, a fin de que, una vez identificados los factores que limitan su crecimiento, se puedan tomar acciones correctivas que permitan a la empresa retomar un crecimiento sostenido. Es así que en este apartado se brindan recomendaciones según los factores más relevantes que se han identificado como resultado de esta investigación.

En primer lugar, si bien las capacitaciones y la experiencia aportan al desarrollo de nuevas habilidades de gestión a la empresaria, a medida que el negocio crece, sus operaciones aumentan así como los retos a los que se enfrenta; por ello, surge la necesidad de integrar personal especializado para el manejo de posiciones clave dentro de la empresa. Entonces, si bien Pelito Kids cuenta con una considerable experiencia en el negocio por parte de su gerente y encargados de área, esta no es suficiente para apoyar un verdadero crecimiento en la empresa o un correcto manejo en la toma de decisiones cruciales. Ante esto, sería beneficioso para la empresa permitirse la contratación de personal de puestos clave, generando una ficha de perfil de puesto que contenga las funciones específicas a cumplir, las capacidades que se necesitarán y, con mayor relevancia, los conocimientos técnicos necesarios. Además de ello, será importante tener en cuenta que la búsqueda no debe limitarse a las tareas que requieren ser cubiertas en la empresa sino también encontrar personal que pueda cubrir los vacíos de conocimiento técnicos relacionados al puesto en cuestión.

En segundo lugar, para que una empresa pueda guiar su crecimiento y medir el éxito de sus decisiones, necesita de una misión, visión y objetivos establecidos correctamente que logren ser comunicados a toda la empresa. Otra herramienta útil que acompaña dichos lineamientos son los planes de trabajo, donde se describen numéricamente las metas que tiene la empresa en un año y las acciones que tomará para cumplirlas. Es por ello que se considera necesario para Pelito Kids iniciar este proceso a fin de facilitar y aterrizar el logro consecuente de objetivos.

En tercer lugar, la investigación de mercados resulta pertinente para poder ofertar un producto que verdaderamente cubra las necesidades de su público objetivo, además que permite conocer de manera objetiva el entorno en el que compite la empresa. En base a ello, Pelito Kids lograría reconocer tendencias en el mercado que atiende y con esto, podría enfocar la creación de diseños originales que agreguen valor a sus productos; entonces, ya que la empresa busca fortalecerse a través de las ventas por internet y la publicidad a través de las redes sociales, se recomienda la utilización de herramientas de recolección de data como Google Analytics que permitan conocer el comportamiento de consumo de sus clientes, asimismo, el uso de

cuestionarios online sobre las preferencias de consumo, diseño, precios y otras variables que consideren importantes conocer.

En cuarto lugar, para la gestión de proveedores se recomienda actualizar y formalizar de manera escrita los términos de su relación comercial, con la finalidad de que su información sea clara y objetiva para ambas partes. A través de dichos términos comerciales se podrá establecer indicadores que permitan que Pelito Kids mantenga un mejor control del cumplimiento de sus proveedores (tiempos de entrega, calidad y cantidad). Por ello, de ser necesario, la empresa podría asignar a un encargado de la gestión de proveedores, que no tenga una relación directa con ellos, de modo que pueda evaluarlos imparcialmente.

En quinto lugar, es necesario que Pelito Kids elabore un balance de sus ingresos y egresos, ya que dicha información contable y financiera debe apoyar la toma de decisiones; de lo contrario, la empresa se está arriesgando a obtener resultados desfavorables debido a la incertidumbre de sus acciones. Dicha información debe integrar no solo las proyecciones de la Gerencia, sino también los requerimientos y necesidades de otras áreas. Asimismo, esta servirá de insumo para la decisión en el uso de instrumentos financieros que posibiliten que Pelito Kids pueda realizar inversiones para mantener su competitividad en el mercado.

Por último, la gestión administrativa de una empresa es fundamental para mantener un orden claro en las operaciones, ya que sin una buena base, no se puede asegurar un crecimiento estable del negocio; por ello, se recomienda que la empresa descentralice el poder de toma de decisiones ya que ésta no deben recaer solo en la gerente de la empresa en áreas especializadas, sino que deben ser consensuadas con las personas que ocupan puestos clave del negocio para así obtener la perspectiva de diferentes áreas. Para lograr ello, se podría generar un mayor empoderamiento de las personas que ocupan posiciones clave a través de la designación de responsabilidades propias del área a la que pertenecen, esto con la finalidad de que no sea la gerente quien tenga la última palabra sino las personas que están más involucradas en las operaciones de sus áreas. Esto último debería además verse apoyado en un verdadero cambio de la dinámica actual del proceso de toma de decisiones de la empresa, donde sí prevalezca la importancia de las opiniones de los participantes y no solamente las decisiones de la gerente.

LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

En primer lugar, dado que la empresa posee dos tipos de clientes: corporativos y finales, se buscó entrevistar a ambos tipos pero durante el trabajo de campo no se pudo entrevistar a todos los clientes finales de las tiendas dada la dificultad para contactar con ellos y su actitud de reserva con respecto a la investigación.

En segundo lugar, dado que la estrategia utilizada para la presente investigación fue un estudio de caso único, esto no permite que las conclusiones obtenidas del estudio puedan ser generalizadas, sin embargo sí pueden servir de guía para futuras investigaciones para empresas con el mismo perfil.

En tercer lugar, otra limitación en el trabajo de campo fue la dificultad de obtener información específica con respecto a los egresos de años anteriores dado que la empresa no posee información ordenada que pueda ser comparable con los ingresos, por lo que la mayoría de la información comentada fue construida en base a las entrevistas realizadas.

Por otro lado, sobre las líneas de investigación futura, se espera que la presente investigación pueda aportar como evidencia empírica al estudio del crecimiento de empresas del sector textil. Además, sería beneficioso para la literatura en el Perú, que se investigue a mayor profundidad la realidad de las Mipymes, especialmente aquellas que ven limitado su crecimiento o amenazada su supervivencia en sectores como el de Pelito Kids, dada la importancia de este tipo de empresas para la economía del país y el desarrollo de la innovación.

Finalmente, es recomendable realizar investigaciones que integren enfoques cuantitativas y cualitativos al mismo tiempo, ya que, como se mencionó en el capítulo 2, para medir y comprender el crecimiento empresarial es necesario conocer no solo las dimensiones tangibles de una empresa, sino también la perspectiva de los empresarios, a fin de que se obtenga información auténtica y transparente.

REFERENCIAS

- Achtenhagen, L., Naldi, L. & Melin, L. (2010). Business growth. Do practitioners and scholars really talk about the same thing. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(2), 289–316. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>
- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104–1112. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.155>
- Aldaã, A. (2019). Análisis del concepto ‘emprendedor’ y su incorporación al ámbito educativo. *Teoría de La Educación. Revista Interuniversitaria*, 31(1), 57–80. <https://doi.org/10.14201/teri.19756>
- Amoroch, H., Chadid, S., Ricardo, A., Ruiz, C., & Alean, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191–213. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44971159&lang=es&site=ehost-live>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion* (6a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Arias, A. (2015). *Marketing Digital y SEO con Geogle* (2a ed.). Estados Unidos: Createspace Independent Publishing Platform.
- Avedaño, E. & Silva, H. (2018) Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional. *Revista Telos*, 20(3), 510–536. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132403912&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 70–80.
- Bardales, E. (2019). *Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿Cuánto es el costo?*. Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costo-226939-noticia/>
- Berdiev, A. & Saunoris, J. (2018) Corruption and Entrepreneurship: CrossCountry Evidence from Formal and Informal Sectors. *Southern Economic Journal* 2018, 84(3), 831–848.
- Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Revista Innovar*, 19(31), 165–195. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>

- Camarena, M. (2019). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Universidad & Empresa*, 21(37), 76-107. Recuperado de <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6467>
- Cambios en reglas de la guía de remisión pueden formalizar Gamarra (2019). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cambios-reglas-guia-remisionformalizar-gamarra-262409>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387&info=resumen&idoma=ENG>
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* (5a ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Choueke, R. & Armstrong, R. (2000) Culture: a missing perspective on small- and medium-sized enterprise development? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(4), 227. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13552550010355118>
- Comas, R., Amparito, J., Marilou, K., Montes de Oca, J. & Álvarez, J. (2018) Liderazgo y administración en la pequeña y mediana empresa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(1), 1-16. Recuperado de <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com>
- Compañía Peruana de Radio Difusión (2015) *Gamarra vs. los Centros Comerciales: la crisis que afronta el emporio*. Recuperado de <https://www.americatv.com.pe/cuarto-poder/gamarra-versus-centros-comerciales-crisis-que-afronta-emporio-noticia-31177>
- Condor, J. (2019). Comerciantes de la avenida Grau inician expansión rumbo a Gamarra. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/comerciantes-avenida-grau-inician-expansion-rumbo-gamarra-265264>
- Churchill, C & Lewis, V. (1987). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 3(January 1987), 1-3.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/273194800_Small_Firm_Growth
- Deakins, D., Logan, D. & Steele, L. (2001). *The financial management of the small enterprise*. Recuperado de https://www.icmap.com.pk/downloads/research-studies/a3_fmse.pdf

- Decreto Supremo N° 007-2008-TR. Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE. Presidencia de la República (2008).
- Derakhshan, A., Ong, H. & Marthandan, G. (2019). Supplier Development Activities and Buying Firm's Performance: An Empirical Investigation of Iranian SMEs. *Iranian Journal of Management Studies*, 12(3), 405–424. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22059/ijms.2019.262040.673214>
- EAE Business School (2018). *Crecimiento empresarial: definición y modalidades*. Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/crecimiento-empresarial-definicion-y-modalidades>
- EOI Escuela de Negocios (2005). *Barreras del crecimiento de las Pymes y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación del empleo*. Recuperado de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://static.eoi.es/savia/documentos/componente20088.pdf>
- Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2019). How is technology managed in SMEs? Differences and similarities between micro, small and medium enterprises. *Contaduría y Administración*, 64, 1–21. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22201/fca.24488410e.2019.1812>
- Farfán, S. V., Palomino, V. S. & Ruiz, F. B. (2018). Análisis de los factores que indican en la exportación de las Mypes del Sector Textil-Confecciones: Caso de estudio: Corporación Stealth, Nevih Plus Size y Pijamas Rozzé Latina del Emporio Comercial de Gamarra (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Fernández, G. (2001) La Toma de Decisiones Multicriterio eficaces en el ámbito de la pequeña y mediana empresa: El establecimiento de los objetivos y la determinación de los criterios. Fac CC. Económicas y Empresariales. Universidad San Pablo. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26428290_La_toma_de_decisiones_multicriterio_eficaces_en_el_ambito_de_la_pequena_y_mediana_empresa_el_establecimiento_de_los_objetivos_y_la_determinacion_de_los_criterios
- Gamarra (2019). *Las Ventajas de la Digitalización de las Pymes*. Recuperado de <https://www.gamarra.com.pe/las-ventajas-la-digitalizacion-las-pymes/>
- Gamarra y las cifras económicas más relevantes del emporio comercial (2019). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gamarra-cifras-economicas-relevantes-emporio-comercial-fotos-mndc-261222-noticia/>
- García, E. (2019). Ventas en Gamarra disminuyen hasta en 30% tras retiro de los ambulantes. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ventas-gamarra-disminuyen-30-retiro-ambulantes-266648>

- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. Londres: Continuum.
- Gomero, N. (2015). Concentración de las MYPES y su impacto en el crecimiento económico. *Quipukamayoc*, 23(43), 29. <https://doi.org/10.15381/quipu.v23i43.11597>
- Gómez, Martha., & Acevedo, José. (2000). *Logística de aprovisionamiento*. Colección Logística de la Corporación John F. Kennedy. Bogotá: Editorial Litografías Pabón.
- González, S., Manosalvas, L., Bustillos, S. & Jiménez, J. (2019). Planificación estratégica para mejorar la calidad en la construcción de viviendas de la Empresa Diteco Constructores, con el proyecto Ceibo Real, en Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6 (41), 1-18. Recuperado de <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- González-Loureiro, M., & Puig, F. (2017). Retos en la internacionalización y supervivencia de los nuevos emprendimientos manufactureros. *Cuadernos de Administración*, 31(54), 7. Recuperado de <https://doi.org/10.25100/cdea.v31i54.3>
- Goñi, N. (2008). Naturaleza de los precios. En Goñi, N., *El precio : variable clave en marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education. Recuperado de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/09/el-precio.pdf>
- Greiner, L. E. (2015). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_25
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Herrero, J. (2011) *Administración, gestión y comercialización en la pequeña y mediana empresa*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). *SWOT analysis: it's time for a product recall*. Long range planning, 30(1), 46-52.
- Hoxha, D. (2013) Understanding Small Business Growth and Development in the Contexto fan Extreme, Transational and Marginalized Enviroment. *Universitat Autonoma de Barcelona*. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125978/dh1de1.pdf>
- Hornsby, J. & Kuratko, D. (1990) Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s. *Journal of Small Business Managment*. Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-9116802/human-resource-management-in-small-business-critical>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra*, 2016. Dirección Nacional de Censos y Encuestas. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1463/libro.pdf
- Jiménez, A. (2019). Planea a largo plazo y sé previsor: Luis Harvey busca en sus futuros socios un negocio que sea capaz de enfrentar las adversidades y que opere con visión de largo plazo. *Entrepreneur Mexico*, 27(6), 49. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=138215973&lang=es&site=ehost-live>
- Karadag, H. (2015). Financial Management Challenges In Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/276348228_Financial_Management_Challenges_In_Small_And_Medium-Sized_Enterprises_A_Strategic_Management_Approach
- Kraus, S., Gast, J, Schleich, M., Jones, P. & Ritter, M. (2019) Content is King: How SMEs Create Content for Social Media Marketing Under Limited Resources. *Journal of Macromarketing*, 39(4), 415. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=eee&AN=139789090&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 43(1), 16-40.
- Laseter, T. (2000). *Alianzas estratégicas con proveedores : un modelo de abastecimiento equilibrado*. Bogotá: Norma.
- Ley 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República del Perú (2013).
- Llovera, R., Barragán, J., Herrera, B. & López, A. (2018). El Recurso Humano en Las Pymes Y Su Interaccion Con La Tecnologia. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(2), 201–210. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fff&AN=136169164&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Machado, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestão & Produção*, 23(2), 419-432.

- Madrid, A., Montes, P. & Carrasco, J., (2019). Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el comercio exterior (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Maestres, R. (2015). Misión, Visión Y Valores: ¿Sirve Para Algo Su Definición? *Debates IESA*, 20(1), 7–9.
- Malhotra, N. (2008). Introducción a la investigación de mercados. En Malhotra, N., *Investigación de mercados* (5ª ed., pp.2-33). México: Pearson Education.
- Marina, A. (2018, julio). Cómo se incorpora la sustentabilidad en la industria textil en Latinoamérica. El comercio internacional como incentivo de la sostenibilidad. Noveno Seminario de CEPAL sobre Comercio y Sostenibilidad. Simposio llevado a cabo en la conferencia de Comisión Económica para América latina y el Caribe; Santiago de Chile. Recuperado de http://conferencias.cepal.org/comercio_sostenibilidad2018/Miercoles%2018%20julio/PDF%20FINAL/11%20MARINA%20Adriana.pdf
- Martín, P., Román, S. & Fernández, E. (2011). Influencia De Los Comportamientos Relacionales Del Vendedor Individual Sobre La Satisfacción, Confianza Y Lealtad Del Comprador en Un Contexto De Pymes Industriales. *European Research on Management & Business Economics / Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(3), 91–109. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=69531299&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Martínez, J. (2011) *Empresas familiares: Reto al destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mayorga, J. & Martínez, C. (2014) La Gestión Financiera De Las Empresas De Familia. *Revista Criterio Libre*, 12(21), 121–135. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=118572359&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Mccormick, H., Cartwright, J., Perry, P., Barnes, L., & Lynch, S. (2014). *Fashion retailing À past , present and future*. 46(3).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016, julio 6) Ministra Silva: sector textil confecciones genera más de 250 mil empleos formales en el Perú. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-silva-sector-textil-confecciones-genera-mas-de-250-mil-empleos-formales-en-el-peru/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018, mayo 21). Industria textil peruana sorprende al mundo. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/32/industria-textil-peruana-sorprende-al-mundo>
- Ministerio de la Producción. (2016). *Las Mypes en cifras 2016*. Lima: Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos de la Secretaría General del Ministerio de la Producción. Recuperado de

<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>

- Ministerio de la Producción (2017a). *Las Mypes en cifras 2017*. Lima: Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos de la Secretaría General del Ministerio de la Producción. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>
- Ministerio de la Producción (2017b) *Industria textil y confecciones: Estudio de investigación sectorial*. Lima: Ministerio de la Producción. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/documentos-de-trabajo/item/725-textil-y-confecciones>
- Ministerio de la Producción (2019). Reporte de Producción manufacturera. *Boletín de producción manufacturera*. 1(8), 10-18.
- Modigliani, F. & Miller, M. (1963). Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction. *The American Economic Review*, 53 (3), 433-443
- Molina, M., & Benet, A. (2012). Los sistemas de control de la fuerza de ventas. *Working Papers on Operations Management*, 3(1), 16–27. [https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4995/wpom.v3i1.1064](https://doi.org/ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4995/wpom.v3i1.1064)
- Molina, L., Piñón, L., Sapién, A. & Gallegos, V. (2019) Análisis de las Habilidades Administrativas y de Gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Chihuahua. *Nova Scientia*, 11 (1), 293–322.
- Montoya, D. M. (2016). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 4, 7-20. Recuperado de <https://doi.org/10.18634/ctxj.4v.1i.416>
- Morrison, A., Breen, J. & Ali, S. (2003) Small Businee Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*. 41(4), 417-425.
- Mughari, A. M. (2011). Analysis of Brand Awareness and Guerrilla Marketing In Iranian SME. *Iranian Journal of Management Studies*, 4(1), 115–129. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=65465044&lang=es&site=ehost-live>
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *SAM Advanced management Journal*, 72(2), 24–35
- Okpara, J. O. (2011). Factors constraining the growth and survival of SMEs in Nigeria. *Management Research Review*, 34(2), 156–171. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/01409171111102786>

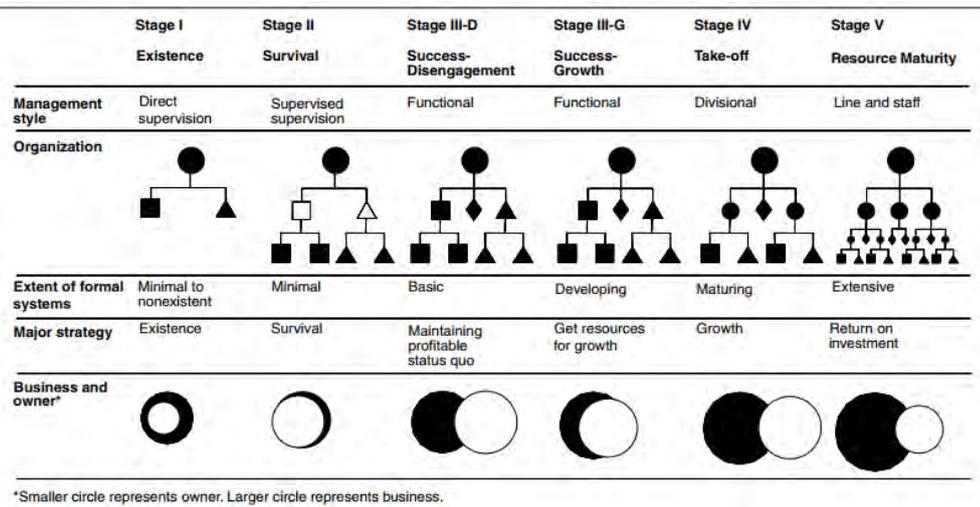
- Palomares-Montero, D., Chisvert-Tarazona, M., & Suárez-Ortega, M. (2019). Formación y orientación para el emprendimiento: Lo que dicen la bibliometría y los emprendedores noveles. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 30(1), 131-149.
- Perdigón, R., Viltres, H., & Madrigal, I. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas E-commerce and digital marketing strategies for small and medium-sized enterprises. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 17. Recuperado de <http://rcci.uci.cu>
- Pérez, V., Court, E., Rodríguez, C., Ingar, B., & Panez, M. (2010). *Reporte Financiero Burkenroad Perú – Sector Textil del Perú*, 2010, 16. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA Peruvian Textile Industry \(201003\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA_Peruvian_Textile_Industry_(201003).pdf)
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International journal of management reviews*, 9(1), 1-30.
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015) *Guía de investigación en gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Creacions Gráficas Canigó, S.L.
- Quiñonez, M., Ruiz, S. & Parada, O. (2017). Procedimiento para incrementar la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales ecuatorianas. *Dominio de Las Ciencias*, (4), 364. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.23857/do m.cien.pocaip.2017.3.4.oct.364-383>
- Ramasobana, M., Fatoki, O., & Oni, O. (2017). Entrepreneurs' characteristics and Marketing Communication practices of SMEs in South Africa. *Gender & Behaviour*, 15(3), 9350–9371. Recuperado de [http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true &db=a9h&AN=127516686&lang=es&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=127516686&lang=es&site=ehost-live)
- Ravelo, J. (2010). Mypes En El Peru. *Strategia*, 45–47. Recuperado de <https://doi.org/10.1021/jp072661p>
- Real Academia Española (2019, marzo 11). *Emprender*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=Esip2Nv>
- Rojas, F. (2019). Optimal contribution margin in food service using inventory control with statistical dependence. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 27(1), 89–100.
- Rucoba, D. y Olivera, R. (2019) La profesionalización de la gestión financiera y su influencia en el crecimiento empresarial de una mediana empresa: Caso de estudio. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima,

Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14395>

- Salloum, C. & Vigier, H. (1997) Los problemas del financiamiento de la pequeña y mediana empresa: La relación bancos-Pymes [ensayo]. Recuperado de http://www.geocities.ws/ylanaluigicasteda/hw/locales/iii_iv.pdf
- Sánchez, M., & De la Garza Cárdenas, M. (2018). Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 298-313.
- Seclén, J.P. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz*, 90(2), 224-241. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/321732747_Crecimiento_empresarial_en_las_pequenas_empresa_de_la_industria_Metalmecanica_de_Lima_un_estudio_de_casos_multiple
- Seclén, J.P. & Ponce, F. (2017). ¿Innovación en el Perú?: una reflexión a partir de indicadores sintéticos. 360: *Revista de las Ciencias de la Gestión*, (2), 120. Recuperado de <https://doaj.org/article/18b8e7999c744de197105975b5e89540>
- Sector textil y confecciones exportó US\$ 1,400 mllns. (2019). *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-sector-textil-y-confecciones-exporto-1400-mllns-76728.aspx>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018* (1a ed.). Lima, Perú: Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor.
- Sociedad Nacional de Industrias-Comité de la Pequeña Empresa Industrial (1997). *Visión Estratégica Para el Desarrollo y Promoción de la Pequeña Empresa*. CNZ. Recuperado de <http://www.sase.com.pe/consultores/files/2012/09/VisionDesyPromPymes-SNI-1998-3.pdf>
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007) Determinación del precio. En *Fundamentos de Marketing* (pp. 336-363). México D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Tovar, L., Serna, W.; Balanta, S.; & Ordoñez, J. (2018). Factores asociados al emprendimiento por oportunidad de colombianos retornados del exterior. Migraciones. *Publicación del Instituto Universitario de Estudios sobre Migraciones*, (45), 119-142.
- Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. (2007) Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32 (4), 351-374.

ANEXO A: Características de las pequeñas empresas en cada etapa de desarrollo según Churchill y Lewis

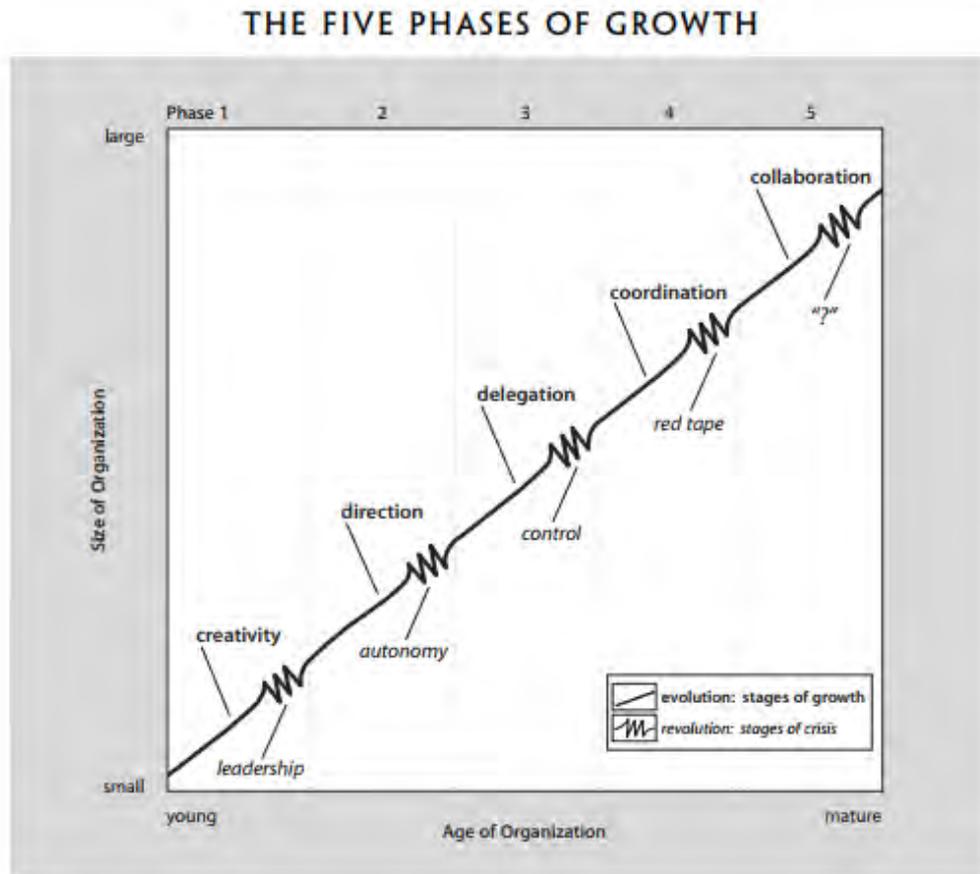
Figura A1: Características de las pequeñas empresas en cada etapa de desarrollo según Churchill y Lewis



Fuente: Churchill y Lewis (1983).

ANEXO B: Las cinco etapas del crecimiento según Greiner

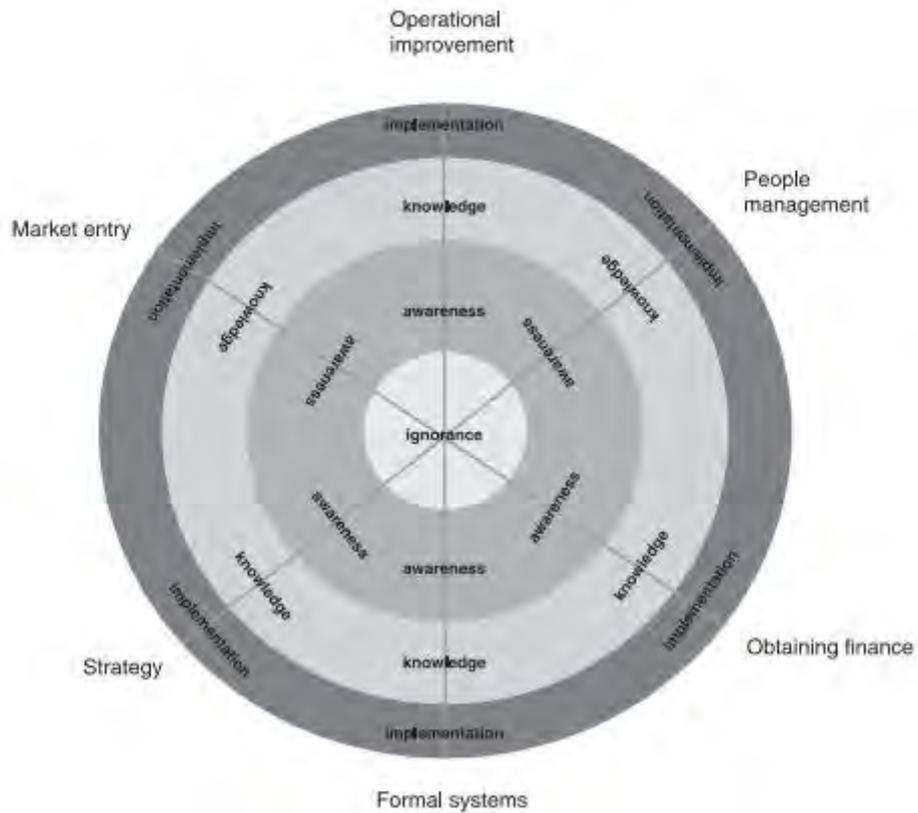
Figura B1: Las cinco etapas del crecimiento según Greiner



Fuente: Greiner (1998).

ANEXO C: La capacidad de aprendizaje/ principales problemas para negocios crecientes según Phelps, Adams y Bessant

Figura C1: La capacidad de aprendizaje/ principales problemas para negocios crecientes según Phelps, Adams y Bessant



Fuente: Phelps, Adams y Bessant (2007).

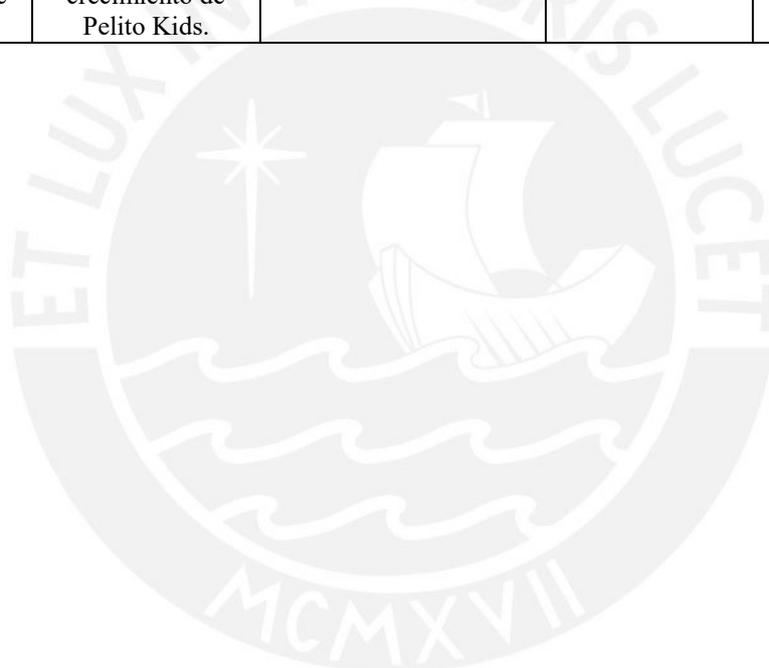
ANEXO D: Matriz de consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia

PREGUNTA	OBJETIVO	CATEGORÍAS	VARIABLES	INSTRUMENTOS
¿Cuáles son los factores que limitan el crecimiento empresarial de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir para niños?	Identificar y conocer los factores que limitan el crecimiento empresarial de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir para niños.			
¿Qué factores afectan el crecimiento de las Mipymes desde una perspectiva teórica y empírica?	Revisar la literatura e identificar los factores que afectan el crecimiento de las Mipymes desde una perspectiva teórica y empírica.			- Entrevistas estructuradas - Análisis bibliométrico
¿Cuál es la situación interna y externa a la que se enfrenta actualmente Pelito Kids?	Diagnosticar la situación y el entorno de Pelito Kids			- Análisis documental - Entrevistas semi estructuradas - Observación estructurada
¿Cuáles son los factores que limitan el crecimiento de Pelito Kids según el modelo propuesto por Avolio, Mesones y Roca?	Identificar y describir los factores que limitan el crecimiento de Pelito Kids en base al modelo propuesto por Avolio, Mesones y Roca.	Factores personales	Educación	- Análisis documental - Entrevistas semi estructuradas - Observación estructurada
			Experiencia	
			Motivadores para emprender	
		Factor estratégico	Planteamiento a corto y largo plazo	
			Investigación de mercados	
			Uso y acceso al capital	
		Factores operativos	Estrategia de marketing	
			Establecimiento de precios	
			Gestión comercial	
			Gestión logística	
			Gestión de proveedores	

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

PREGUNTA	OBJETIVO	CATEGORÍAS	VARIABLES	INSTRUMENTOS
		Factores administrativos	Gestión humana	
			Temas contables y financieros	
			Gestión administrativa	
			Capacitaciones	
		Factores externos	Corrupción y Estado	
			Tecnología	
¿Cuáles son los factores más relevantes que limitan el crecimiento de Pelito Kids?	Describir los factores más relevantes que limitan el crecimiento de Pelito Kids.			



ANEXO E: Guía de preguntas entrevista semi estructurada

Figura E1: Guía de preguntas entrevista semi estructurada

GUÍA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADA

Identificación de la empresa

1. ¿Qué tipo de persona jurídica es la empresa?
2. ¿En qué año inició operaciones Distribuciones Chileno?
 - a. Antes de dicho año, ¿operaba como persona natural?

Factores personales

Educación

1. ¿Qué nivel educativo alcanzó?
2. ¿Se ha capacitado en la gestión de empresas o temas relacionados en los últimos 6 años?
 - a. ¿Cómo cree que eso le ayudó en la gestión de su negocio?

Experiencia

1. Antes de dedicarse a la venta y distribución de los productos de Clorandina, ¿qué experiencia tuvo relacionada a los negocios? (Trabajador dependiente o independiente) ¿Y en la dirección de empresas?

Motivadores para emprender

1. ¿Qué lo motivó a emprender Distribuciones Chileno?
2. ¿En qué circunstancias se dio la oportunidad de emprender el negocio? (Es decir, ¿se encontraba trabajando de manera dependiente?, ¿decidió formalizar las operaciones que ya habían comenzado?, ¿necesitaba aumentar sus ingresos?)
3. ¿Hubo alguien quien influyó en su decisión de emprender?

Factores administrativos

Gestión de recursos humanos

1. ¿Cómo maneja el reclutamiento y selección de su personal? (Vendedores y administrativos)
2. Con respecto al manejo de las personas dentro de su organización, ¿Posee acciones previamente planificadas en referencia a la remuneración, los incentivos o castigos?
3. ¿Con cuántos trabajadores cuenta en su organización?
 - a. ¿Cree que esta cantidad de trabajadores es suficiente para la realización de sus actividades?
4. En caso de tener dificultades con su personal, ¿Ha pensado en mejorar su sistema de reclutamiento?

Temas contables y financieros

1. ¿Posee un sistema que le permita llevar el control contable de la empresa?
 - a. ¿Con qué frecuencia se involucra en el control contable de la empresa?
 - b. ¿Considera que dicha información es útil? ¿Por qué?
 - c. De ser negativa la pregunta 1, ¿cómo maneja la contabilidad de la empresa?
2. ¿Con qué frecuencia toma decisiones sobre sus necesidades de financiamiento y liquidez?

Figura E2: Guía de preguntas entrevista semi estructurada

3. ¿Reconoce la estructura de costos de sus operaciones?
 - a. ¿Cuál es el mayor costo en el que incurre su negocio?
 - b. ¿Conoce cómo reducirlo?
4. ¿Reconoce la estructura de gastos en la gestión administrativa?
 - a. ¿Cuál es el mayor gasto que desembolsa?
 - b. ¿Conoce cómo reducirlo?
5. ¿Considera que la información financiera es útil? ¿Por qué?
6. ¿La información contable y financiera le ayuda a tomar decisiones?
 - a. ¿Observa el resultado de dichas decisiones en el día a día? Señalar un ejemplo.

Gestión administrativa

1. ¿Cuenta con un organigrama o alguna herramienta donde se definan las funciones de cada puesto de trabajo?
 - a. De ser negativa la respuesta, ¿Por qué no lo tiene?
 - b. ¿Le gustaría implementar un organigrama o cree que no es necesario tenerlo?

Capacitación

1. ¿Realiza programas de capacitación a sus empleados?
 - a. ¿Podría comentarnos en qué consisten?
 - b. ¿Todos los trabajadores deben pasar por esa capacitación? ¿o solo algunos seleccionados?
2. ¿Cada cuánto se deben realizar las capacitaciones?
3. ¿Dónde se realizan las capacitaciones?
4. ¿Cuánto invierte en capacitaciones?

Factores estratégicos

Acceso a capital

1. ¿Conoce lo que es un crédito? Brindar definición y características de lo que es un crédito.
 - a. ¿Conoce que existen créditos especiales para su régimen?
 - b. ¿Qué opina sobre los créditos bancarios?
2. ¿Alguna vez ha solicitado un crédito para su negocio?
 - a. En caso de respuestas afirmativas: ¿Lo continúa utilizando? En caso no, ¿por qué dejó de acceder a él?
 - b. En caso de respuesta negativa: ¿Usted es sujeto de crédito? En caso sí, ¿por qué no desea acceder a un crédito?
3. En caso deseara expandir su negocio o iniciar un nuevo proyecto, ¿cómo financiará dicha decisión? ¿Por qué?

Figura E3: Guía de preguntas entrevista semi estructurada

Investigación de mercados

1. ¿Quiénes son sus competidores más cercanos?
 - a. ¿Por qué los considera sus competidores?
 - b. ¿Conoce qué productos son sustitutos de los suyos?
2. ¿Conoce cuál es la posición de su empresa frente a sus competidores más cercanos?
 - a. ¿Qué es lo que los diferencia de ellos?
 - b. ¿Cuál es el atributo que más destaca de ellos?
3. ¿Conoce cuál es el mercado al que se dirige su venta?
 - a. ¿Conoce cuánto ha crecido dicho mercado en los últimos años? ¿Qué cifras lo respaldan?
 - b. ¿Conoce en dónde están ubicados geográficamente dichos mercados?
4. ¿Cómo recolectó dicha información?
5. ¿Alguna vez ha contratado a un comprador o contratado un informe de mercado? ¿Por qué?

Planeamiento a largo plazo

1. ¿La empresa posee una misión? ¿Cuál es?
2. Del mismo modo, ¿posee una visión? ¿Cuál es?
 - a. ¿Quién estableció dicha visión?
 - b. ¿A quiénes es comunicada la misión y visión?
 - c. ¿Considera que es importante que la empresa tenga una visión? ¿Por qué?
3. ¿La empresa posee objetivos o metas?
 - a. ¿En qué plazo de meses o años espera cumplirlas?
 - b. ¿Quién o quiénes la establecieron?
 - c. ¿A quiénes son comunicadas?
 - d. Hasta el día de hoy, ¿considera que se ha iniciado el trabajo hacia el cumplimiento de dichas metas?
4. ¿Organiza un plan de trabajo anual?
 - a. ¿Qué características posee dicho plan? (Plazos, presupuesto, roles, etc.)

Factores operativos

Estrategias de marketing

1. ¿Conoce a su público objetivo y necesidades?
2. ¿Conoce a algunos de sus clientes actuales y potenciales?
 - a. ¿Podría mencionarnos algunos de sus clientes más resaltantes?
 - b. ¿Alguna vez ha tenido problemas con alguno de ellos?
 - c. ¿Siente que satisface siempre a sus necesidades?
3. ¿Cuenta con alguna estrategia de diferenciación definida? ¿Cuál?
 - a. ¿Esta estrategia le permite posicionarse en el mercado ante sus competidores?
 - b. ¿Considera que esta estrategia debe ser permanente o debe mejorar con el tiempo?

ANEXO F: Tabla de hallazgos de entrevistas a trabajadores de Pelito Kids

Tabla F1: Tabla de hallazgos de entrevistas a trabajadores de Pelito Kids

FACTORES		PREGUNTAS	GERENCIA GENERAL	GERENTE COMERCIAL	ENCARGADA DE MARKETING	ENCARGADA PLANEAMIENTO	ENCARGADA DISEÑO	ENCARGADA DE VENTAS	
Factores personales	Educación	¿Qué nivel educativo alcanzó usted?	Estudios superiores incompletos			Estudios superiores incompletos	Universitario completo		
		¿Alguna vez se ha capacitado en la gestión de empresas o temas relacionados en los últimos 6 años?	Capacitaciones en temas puntuales de gestión			Si, Capacitación en planeamiento	No		
		Si fuera el caso: ¿Cómo cree que eso le ayudó en la gestión de su negocio?	Fortalece al manejo del negocio						
	Experiencia	Antes de dedicarse a la fabricación y venta de textiles, ¿qué experiencia tuvo relacionada a los negocios? (Trabajador dependiente o independiente) ¿Y en la dirección de empresas?	Trabajador dependiente con personal al mando			Administración de un negocio familiar	No tuvo experiencia previa		
		¿Qué lo motivó a emprender su negocio actual?	Independencia laboral. Espíritu emprendedor.						
		¿En qué circunstancias se dio la oportunidad de emprender el negocio?	Desempleado. Incertidumbre. Apoyo de un conocido.						
Motivadores para emprender	¿Hubo alguien quien influyó en su decisión de emprender?	Decisión independiente.							
	¿Qué necesidad desea satisfacer la empresa?	Tener presupuesto para inversión.							
	¿A quién satisface la empresa?	Ciente en diferentes zonas geográficas.							
Factor estratégico	Planteamiento a corto y largo plazo	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades de los clientes?	Productos buenos, de calidad y modernos.						
		¿Cuál es la misión de la empresa?	Atender al cliente, con calidad, con buen producto y una buena tela.						
		¿Cuál es la visión de la empresa?	Tener una tienda por departamento. Vender en una zona comercial de Lima Norte.						
		¿Quién estableció dicha visión y misión?	La gerente.						
		¿A quiénes es comunicada la misión y visión?	Encargados de áreas. Operarios.						
		¿Qué acciones ha tomado hasta el día de hoy para cumplirla?	Presupuestación.						
		¿Cuáles son los tres objetivos más importantes de la empresa?	Mantener su fortaleza (calidad). Exportar. Incurtionar a nuevos mercados.				Ofrecer productos de calidad. Buena gestión de proveedores.	Llevar un buen control de costos. Buscar nuevos clientes. Expandir la marca.	
		¿Quién o quienes la establecieron?	Gerencia. Consejo familiar.						

Tabla F1: Tabla de hallazgos de entrevistas a trabajadores de Pelito Kids (continuación)

FACTORES	PREGUNTAS	GERENCIA GENERAL	GERENTE COMERCIAL	ENCARGADA DE MARKETING	ENCARGADA PLANEAMIENTO	ENCARGADA DISEÑO	ENCARGADA DE VENTAS
	Al momento de realizar alguna inversión, ¿Es urgente para usted esperar retornos inmediatos o confiaba en que iba a tomar tiempo? ¿Podría brindarme algún ejemplo?	Esperan retornos inmediatos.				Esperan retornos inmediatos. Necesidad de realizar pagos.	
	¿En qué plazo de meses o años espera cumplirlas?	Mediano plazo (de 3 meses a 1 año).			Lo desconoce. Decisión de Gerencia.	Un año.	
	Hasta el día de hoy, ¿considera que se ha iniciado el trabajo hacia el cumplimiento de dichas metas?	Se encuentran en análisis y planeamiento.				Se empieza a trabajar en la expansión de marca.	
	¿A quiénes son comunicadas?					Operarios.	
	¿Cómo se organiza el plan de trabajo anual para la empresa?				Se realizan reuniones. Se elaboran programas.	Pasa a manos de Gerencia Marketing y Ventas	
	¿Qué características posee dicho plan para el área de logística/contabilidad/compras? (Plazos, presupuesto, roles, etc.)				Requiere plazos. Se establecen metas.		
	¿Alguna vez ha pensado en dejar el mando de la empresa?	Sí lo han analizado.					
	¿A quién lo dejaría?	A las hijas (Lcuero, Nicole, Tamara).					
	¿Se encuentran sus hijas muy involucradas en el negocio? ¿Por qué? ¿Cree que podrían continuar con el negocio en caso usted decida retirarse?	Las hijas se involucran en el negocio. Para ello las prepararon. Estudian para eso.					
	¿Te gustaría continuar con este negocio en caso tu mamá decida retirarse?					Le gustaría continuar en el negocio.	
	¿Continuarías con el mismo estilo de gestión de ahora o realizarías algún cambio?					Cambiaría el estilo de liderazgo.	
Investigación de mercados	¿Cuál o cuáles son los mercado a los que se dirige sus productos?		Clientes de Gamarra.	Sector A-B, clientes de provincia.	Gamarra.		Provincia
	¿En dónde están ubicados geográficamente dichos mercados?		Lima, provincia y Bolivia.	Tacna, Trujillo y exterior.			Arequipa, Tacna, Puno, Desaguadero, Bolivia y Chile.
	¿Cuánto ha crecido dichos mercados en los últimos años? ¿Qué cifras lo respaldan?					Más clientes finales, menores costos, mejor infraestructura.	
	¿Quiénes son sus competidores más cercanos en el mercado que atiende?	Negocios aledaños (Joyita, Cicibet, Oriolitos).	Competidores generales.	Tiendas de Gamarra		Elianita, Oreolitos.	
	¿Dónde se ubican más o menos esos negocios?	Galería Guizado.	Mercado local .	Gamarra.			
	¿Por qué los considera sus competidores?	Venden los mismos productos.	Tienen productos diversos.				
	¿Conoce qué productos son sustitutos de los suyos?	No reconoce sustitutos.					
	¿Cuál es el atributo que más destaca de ellos?	Precio bajo.	Cantidad de productos, número de tiendas, precio, calidad, e innovación.		Precios bajos.		Diseños copiados, calidad mala.

Tabla F1: Tabla de hallazgos de entrevistas a trabajadores de Pelito Kids (continuación)

FACTORES		PREGUNTAS	GERENCIA GENERAL	GERENTE COMERCIAL	ENCARGADA DE MARKETING	ENCARGADA PLANEAMIENTO	ENCARGADA DISEÑO	ENCARGADA DE VENTAS	
Uso y acceso al capital		¿Cuál es la posición de su empresa frente a sus competidores más cercanos?	Acabado de exportación. Producto de calidad reconocido por clientes.	Buena dinámica comercial.					
		¿Qué los diferencia de ellos?	Mayor calidad.	Atención.	Calidad y diseño del producto.		Calidad, tallas completas y modelos originales.	Marca establecida en el mercado, atiende clientes del sur de Perú.	
		¿Cómo ha evolucionado en el tiempo dicha posición frente a sus competidores?	Competencia desleal. Plagio de modelos. Mayor exigencia de los clientes con los diseños.	Perdiendo mercado.					Siempre ha sido lo mismo.
		¿Cómo o quién recolectó dicha información? Lo que conoce de sus competidores actuales, ¿lo conoce de manera personal? Es decir, ¿lo ha visto directamente o es que alguien se lo ha comentado?	Vendedora en tienda.			Conoce a sus competidores personalmente.			
		¿Alguna vez ha contratado a un comprador o contratado un informe de mercado?	No.						
		¿Conoce qué es un crédito financiero? ¿Me podría comentar en qué consiste y si lo utiliza o ha utilizado alguna vez?	Sí conoce.						
		¿Conoce que existen créditos especiales para su régimen?	Sí conoce.						
		¿Qué opina sobre los créditos bancarios?	Beneficioso.						
		En caso deseara expandir su negocio o iniciar un nuevo proyecto, ¿cómo financiará dicha decisión? ¿Por qué?	Préstamo.						
		Basándose en el negocio, ¿En qué utiliza los excedentes de sus operaciones?, es decir el dinero excedente recaudado por ventas de prendas de vestir	Mantenimiento. Compra de nuevas máquinas.						Inversión en producción y pago a proveedores.
		¿Cómo es que el crecimiento de su empresa ha incidido en su calidad de vida y la de su familia?	Satisfacción personal. Estabilidad económica. Educación de calidad.						Inversión en mantenimiento y compra de maquinarias, mudanza.
		¿Cómo se reparten las ganancias del negocio? ¿Se asignan un sueldo fijo?	Sueldo fijo.						Sueldos semanales.
		¿En qué invierte más en su familia o en su negocio?	De igual manera.						Negocio.
		¿Cómo distingue el dinero de la familia y el de la empresa?	Separación de bienes de la empresa de los de la familia.						Separación de gastos de familia y asignación de sueldos.
		Factores operativos	Estrategia de marketing	¿Cuáles son los productos que ofrece su marca?	Ropa para niñas y niños.	Ropa deportiva.	Indumentarias para niñas y niños.	Ropa de niñas y niños (polos, vestidos), talla 2 hasta la 16.	Polos, leggins y vestidos.
¿Qué tipo de clientes atiende?				Sector B-C-D, clientes de Gamarra y corporativos.	Venta online, mayorista, minorista y corporativos.	Clientes de Gamarra.	Corporativos, tienda.	Por gran mayor, mayor y unidad.	
¿Podría mencionarnos algunos de sus clientes más resalantes?					Colorin	Colorin..	Colorin Children		

Tabla F1: Tabla de hallazgos de entrevistas a trabajadores de Pelito Kids (continuación)

FACTORES	PREGUNTAS	GERENCIA GENERAL	GERENTE COMERCIAL	ENCARGADA DE MARKETING	ENCARGADA PLANEAMIENTO	ENCARGADA DISEÑO	ENCARGADA DE VENTAS
	¿Alguna vez ha tenido problemas con alguno de ellos?	Cambios. Errores en la entrega.	Sí, por falla de productos.	No ha tenido problemas	No, buena atención al cliente.	Observaciones sobre productos defectuosos.	Casi nunca.
	¿Siente que satisface siempre a sus necesidades?			Sí, pedido conforme.		Sí, satisface a sus clientes.	
	¿Dónde o mediante qué medios atiendes a estos clientes?	Web, teléfono.	Presencial.			Tienda, pedidos virtuales.	
	¿Cómo comunica su producto a los clientes finales?	Redes sociales. Ferias. Volanteo.	Redes sociales.	Ferias.		Página de Facebook, whats app.	
	¿Quién tomó esa decisión?	Encargada de diseño (hija de la dueña)	Área comercial y Lucero.			Encargada de diseño.	
	¿Quién gestiona la comunicación del producto?	Encargada de diseño (hija de la dueña)				Encargada de redes sociales.	
	¿Cuál otra herramienta de comunicación le gustaría acceder para comunicar mejor sus productos?	Ferias	Radio, televisión y banners.			Promociones y página web.	
	¿Cómo mide el impacto de su publicidad en su negocio?		Número de seguidores y comentarios.			Ventas	
	¿Quién lo mide y con qué herramientas?					La encargada de tienda.	
Establecimiento de precios	¿Qué criterios utiliza para establecer un precio?	Costo. Utilidad buscada.		Analizar el mercado y generar ganancias.	En base a los costos y ganancias.		
	¿Quién o quiénes toman dicha decisión?	Gerencia. Planeamiento.			Encargada de planeamiento y programación y gerencia.		
	¿Cuenta con una lista de precios para cada cliente o es estandarizada?	Por tamaño de cliente.		Tres precios.	Precios estandarizados.		Por serie dependiendo la cantidad de prendas.
	Y respecto a sus clientes más notables, ¿Les ofrece algún precio especial?	No ofrece descuento. Brinda regalos.					
	¿Existe algún descuento que le brinden a los clientes?			Por campaña.			
Gestión comercial	¿Cuál es la estrategia de ventas de la empresa?	Atención amable y rápida al cliente.	Publicidad (redes sociales y ferias).	Mostrar toda la información al cliente sobre las prendas.		Venta por redes sociales, pago vía depósito, créditos a clientes fieles. Modelos originales.	
	¿Quién o quiénes formularon dicha estrategia?					Los gerentes y la encargada de tienda.	
	¿Qué tipo de evolución ha tenido la estrategia para que llegue a ser la que maneja hoy en día?	No ha variado la estrategia.				De acuerdo a la petición de los clientes.	
	¿Cómo ve reflejados los resultados de dicha estrategia?					De acuerdo a la rentabilidad.	
	¿En qué aspectos debería mejorar la estrategia?	Capacitar a las vendedoras.				Mayor orden en pedidos y tiempos.	
	Si buscara ingresar a nuevos mercados, ¿qué información debe observar para evaluar dicha decisión?	Inversión.		Modelos originales, monto a pagar, colores.		Evaluar el mercado, el sector, rango de precios.	
¿Qué recursos requeriría para llevar a cabo dicha decisión?	Capital de trabajo.						
Gestión logística	¿Qué insumos requieren para fabricar sus productos?	Telas.	Tela, hilos y moldes.		Gamuza, hilos de poliéster, hilos de algodón, algodón pima, bondas, plastisol.		

Tabla F1: Tabla de hallazgos de entrevistas a trabajadores de Pelito Kids (continuación)

FACTORES	PREGUNTAS	GERENCIA GENERAL	GERENTE COMERCIAL	ENCARGADA DE MARKETING	ENCARGADA PLANEAMIENTO	ENCARGADA DISEÑO	ENCARGADA DE VENTAS	
	¿Quién o quiénes supervisan el abastecimiento de dichos insumos?	Planeamiento. Unidades de producción.			Gerenta y encargada de planeamiento y programación.			
	Cómo mide que dicho abastecimiento se esté llevando de manera eficiente?							
	¿Quiénes le proveen de estos insumos?	Proveedor por cada tipo de tela.	Proveedores locales.					
	Y ese pedido se hace ¿con qué frecuencia?	De acuerdo a la necesidad.						
	¿Quién hace el pedido al proveedor?	Gerencia.						
	¿Dónde y cómo se almacenan los insumos?	Almacén de habidos. Almacén de productos terminados. Almacén en tienda.		Almacenes.		Almacén de productos terminados, habidos y telas.		
	¿Y quiénes o quién es que supervisa la distribución en el almacén de estos productos?	Planeamiento.		Gerente comercial.				
	Una vez terminado el proceso de fabricación, ¿dónde y cómo se almacenan los productos finales?	Estantes o bolsas en almacén.		Almacén según pedidos.				
	¿Cómo mide que dicho almacenamiento se esté llevando de manera eficiente?			Encargada de planeamiento y programación.		De acuerdo a lo pedido.		
	¿Qué procesos se llevan a cabo para la distribución de los productos?	Contrato a distribuidor.		Envío, transporte.	Envíos online por FedEx y Olva.	Movilidad personal, repartidores.		
	¿Quién o quienes supervisan esta fase?							
	¿Cuenta con la colaboración de alguna otra empresa? En caso contrario, ¿por qué no?			Transporte.				
	Este proceso de control logístico, ¿ha evolucionado a lo largo de los años?	Se realizan reuniones de coordinación.		Cambios recientes.				
¿A qué se debe dicha evolución?			Nuevos medios accedidos.					
Factores administrativos	Gestión humana	¿Cómo se distribuye el personal de su empresa? (cuántos jefes, supervisores, vendedores)	[Ver organigrama]			Por áreas.		
		¿Considera que la distribución actual que posee le permite a la empresa cumplir satisfactoriamente con sus operaciones?	Cubre necesidades. Personal temporal.			Sí, algunos hacen tareas dobles.		
		¿Cómo se recluta y selecciona a dicho personal? ¿Hay algún área dentro de la empresa encargada de dicho proceso?	Recomendaciones. Publicación en periódico.					
		En caso de respuesta negativa: ¿Por qué no se ha hecho? ¿Quién toma dicha decisión?	Decisión de la gerencia.					
		¿Cómo considera que el modo en que recluta y selecciona personal afecta al desempeño de su empresa?	Si se requiere más se contrata, de lo contrario se ahorra eso.					

Tabla F1: Tabla de hallazgos de entrevistas a trabajadores de Pelito Kids (continuación)

FACTORES	PREGUNTAS	GERENCIA GENERAL	GERENTE COMERCIAL	ENCARGADA DE MARKETING	ENCARGADA PLANEAMIENTO	ENCARGADA DISEÑO	ENCARGADA DE VENTAS
	Sobre el manejo de las personas dentro de su organización, ¿Qué tipo de acciones previamente planificadas posee relacionadas a la remuneración, los incentivos o castigos?	Se descuenta las faltas y tardanzas. Se paga por cumplimiento de metas de producción.					
Temas contables y financieros	¿Posee un sistema que le permita llevar el control contable de la empresa?	Sistema contable electrónico.					
	¿Con qué frecuencia se involucra en el control contable de la empresa?	Control diario.					
	¿Considera que dicha información es útil? ¿Por qué?	Sí, examinar ventas.					
	¿Cuál es el mayor costo en el que incurre su negocio?	Planilla.					
	¿Reconoce la estructura de gastos en la gestión administrativa?	Reconoce los gastos.					
	¿Cuál es el mayor gasto que desembolsa?	Tributos.					
	¿Qué variables toma en cuenta antes de tomar un préstamo?	Gastos variables y fijos.					
	¿Considera que la información financiera es útil? ¿Por qué?	Sí, para esperar retornos de inversiones.					
	¿Con qué frecuencia toma decisiones sobre sus necesidades de financiamiento y liquidez?	Campañas.					
	¿Quién o quiénes están involucradas en decisiones de este tipo?	Gerencia, Alcira y Olger.					
Gestión administrativa	¿Cuenta con un organigrama o alguna herramienta donde se definan las funciones de cada puesto de trabajo?	Sí, un organigrama.			Sí, con un organigrama.	Sí, hay un organigrama.	
	¿Cómo ha evolucionado la distribución de la empresa?				De acuerdo a las necesidades de la empresa.		
	¿Cómo es el organigrama de la empresa?				Gerencias, encargados y operarios.		
	¿Qué opina del uso de un organigrama en la empresa?				Es básico para que cada quien sepa reportar a algún superior.		
	¿Es usted la única que toma las decisiones finales del negocio?	No, trabajo en equipo.					
	¿Quiénes también toman estas decisiones?	Alcira, Olger y Lucero.				Gerentes y encargada de diseño.	
	¿Qué porcentaje le da a cada miembro involucrado en la toma de decisiones?	Alcira un 70%				Encargada de diseño 20%	
	¿Existe alguien que no sea de la familia que esté muy involucrado con el negocio y tome decisiones importantes?	No, nadie solamente nosotros				No, solo la familia.	

Tabla F1: Tabla de hallazgos de entrevistas a trabajadores de Pelito Kids (continuación)

FACTORES		PREGUNTAS	GERENCIA GENERAL	GERENTE COMERCIAL	ENCARGADA DE MARKETING	ENCARGADA PLANEAMIENTO	ENCARGADA DISEÑO	ENCARGADA DE VENTAS
	Capacitaciones	¿Qué tipo de capacitación brinda a sus empleados? ¿En qué temas consisten? ¿Todos los trabajadores deben pasar por esa capacitación? ¿o solo algunos seleccionados?	Capacitación in situ. Estampados. No todos los trabajadores pasan por capacitación.			Para planeamiento, control de calidad.	Por área.	
		¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones?	Cuando hay productos nuevos				No muy frecuente.	
		¿Cuánto invierte en capacitaciones?	No invierte en capacitaciones					
Factores externos	Corrupción	¿Cómo considera que la crisis ética y política del país afecta su negocio?	Inseguridad para invertir.			Baja de la producción.		
		¿Alguna vez se ha visto afectada o la empresa por el mal accionar de algún funcionario público?	Sí, coimas.			Sí, por la informalidad.		
	Tecnología	¿Qué opina usted sobre el uso de la tecnología en los negocios?	Muy buena. facilita la comunicación.			Ahorro de tiempo.	Cercanía a clientes.	
		¿Qué tecnologías utiliza en su negocio?	Sistema Te lo facturo.			Internet.	Programas de diseño (word, illustrator, photoshop), plotter para imprimir moldes.	
		¿Qué otro tipo de tecnología utiliza o le gustaría usar?	Pago con Visa portátil. Optitex.			Herramienta para ahorrar tiempo y dinero	Impresora para fotolitos.	
Estado	¿Cómo afecta el rol del gobierno para negocios como el suyo?	Apoyo a pequeñas empresas en cobranzas, capacitaciones a emprendedores, tributos.						