

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Factores de éxito de un modelo de negocio coopectivo en micro y
pequeñas empresas del sector textil - confecciones: estudio de caso
sobre el proyecto WUMAN**

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

CÁRDENAS SAAVEDRA, Grecia Topacio

CÁRDENAS SAAVEDRA, Minerva Rubí

Asesoradas por Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, diciembre del 2020

La tesis

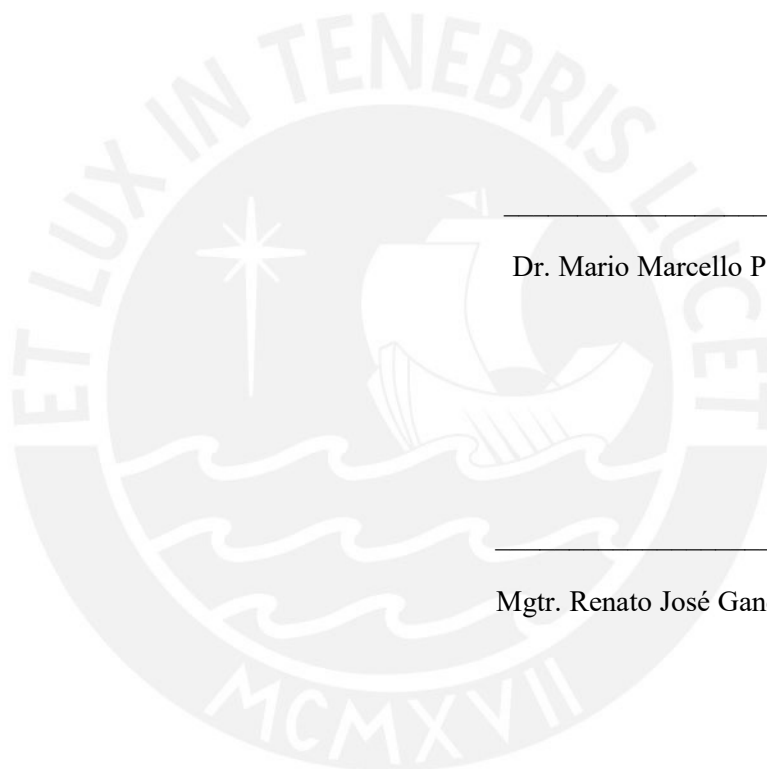
Factores de éxito de un modelo de negocio cooperativo en micro y pequeñas empresas del sector textil - confecciones: estudio de caso sobre el proyecto WUMAN

ha sido aprobada por:

Mgr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Presidente del Jurado]

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Asesor Jurado]

Mgr. Renato José Gandolfi Castagnola
[Tercer Jurado]



Gracias a nuestra madre y hermanos, quienes siempre nos brindaron su apoyo incondicional y con gran esfuerzo nos ayudaron a cumplir nuestros sueños. A nuestro padre que no se encuentra físicamente pero cada día está en nuestros recuerdos y corazones, y fue nuestra gran motivación para concluir con éxito este proyecto. Nuestro agradecimiento especial a nuestro asesor, Mario Pasco por su constante apoyo y acompañamiento en todo este proceso.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación.....	2
1.1. La relevancia, tipología y fases de la cooepetición.....	3
1.2. Los determinantes de un modelo de negocio cooepetitivo	7
1.3. Los factores contextuales relevantes.....	11
2. Los objetivos e hipótesis de la investigación	14
3. La justificación de la investigación	15
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1. Enfoque, alcance y estrategia general.....	16
2. La selección de las unidades de observación	17
3. Las técnicas de recolección y análisis de la información.....	18
4. Las limitaciones de la investigación	20
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1. La descripción del proyecto.....	22
2. El capital social	24
3. Los factores organizacionales.....	27
4. Los factores económicos	30
5. Los factores socioculturales	32
6. Los beneficios y desafíos de la cooepetición.....	35
CONCLUSIONES	39
REFERENCIAS.....	46
ANEXO A: Lista de socios y tesista entrevistados.....	52
ANEXO B: Lista de expertos entrevistados	53
ANEXO C: Lista de personas a las que se trató contactar	54
ANEXO D: Guía de entrevista para socios	55
ANEXO E: Guía de entrevista para expertos	58
ANEXO F: Guía de entrevista para tesistas.....	60
ANEXO G: Protocolo de consentimiento informado	62
ANEXO H: Protocolo de uso de información	64
ANEXO I: Declaración jurada	65
ANEXO J: Matriz de consistencia.....	66
ANEXO K: Matriz de codificación	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Identificación del problema	3
Figura 2: Resumen de los aspectos teóricos de la cooperación	7
Figura 3: Secuencia metodológica.....	20



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Determinantes de un modelo de negocio coopectivo	8
Tabla 2: Hallazgos del capital social	27
Tabla 3: Hallazgos de los factores organizacionales	30
Tabla 4: Hallazgos de los factores económicos	32
Tabla 5: Hallazgos de los factores socioculturales	35
Tabla 6: Hallazgos de los beneficios y desafíos	38

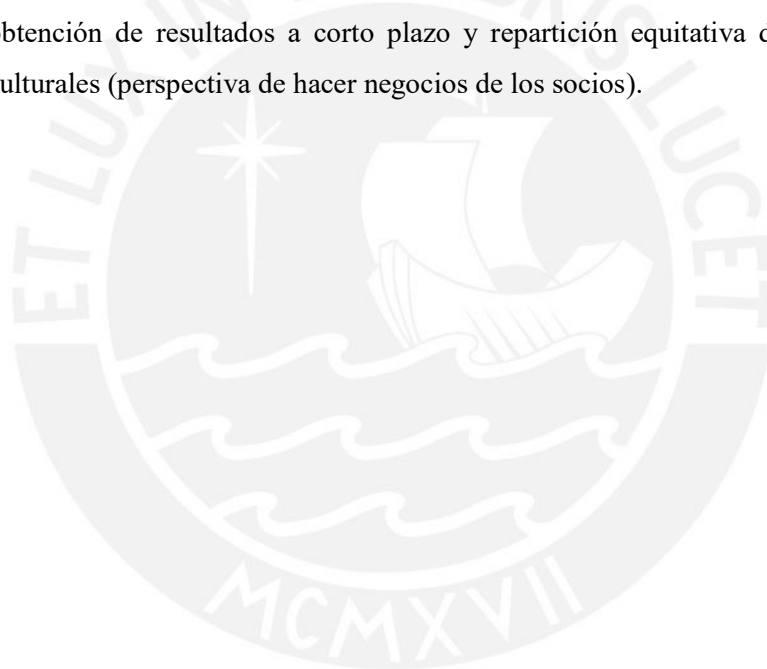


RESUMEN EJECUTIVO

La coopectición es un modelo de negocio colaborativo de aplicación relativamente reciente en el mundo empresarial. Esta investigación buscó identificar los principales factores de éxito en un modelo de negocio coopectitivo horizontal entre pequeñas empresas en el sector textil - confecciones.

A nivel metodológico, el estudio tuvo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, y se centró en un caso particular: el proyecto Wuman. La recolección de información se hizo sobre la base de entrevistas en profundidad a los socios del proyecto y a expertos en el tema y sector.

Como resultado del análisis se pudieron determinar varios factores de éxito en esta iniciativa, incluyendo aquellos relacionados con el capital social (confianza y compromiso de los socios), aspectos organizacionales (liderazgo y proceso de toma de decisiones), factores económicos (obtención de resultados a corto plazo y repartición equitativa de los gastos) y factores socioculturales (perspectiva de hacer negocios de los socios).



INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo determinar los principales factores de éxito que han permitido establecer relaciones coepetitivas de largo plazo en el proyecto Wuman. Para ello, la investigación se basó en el análisis de la literatura especializada, la revisión de casos de estudio sobre coepetición y el estudio en profundidad de un caso específico: el proyecto Wuman. Este proyecto congrega varias pequeñas empresas del sector textil - confecciones que, a pesar de ser competidoras entre sí, se unieron con el propósito común de llegar a nuevos mercados con un formato moderno.

El primer capítulo plantea el problema de la investigación, los objetivos, la hipótesis y la justificación del tema a analizar. En el segundo capítulo se describe la metodología aplicada, incluyendo el enfoque alcance, estrategia general y procedimiento de selección de las unidades de observación. Luego de ello, se detallan las técnicas de recolección y análisis de la información y las limitaciones que ha enfrentado la investigación.

Posteriormente, en el tercer capítulo se analizan los resultados obtenidos sobre esta base. En primer lugar se describen las características principales del proyecto Wuman, luego se analizan los principales factores que promueven las relaciones coepetitivas: el capital social, los factores organizacionales, los factores económicos y los factores socioculturales. Por último, se presentan los beneficios y desafíos de este modelo de negocio desde la perspectiva de los actores involucrados.

El documento finaliza examinando la manera en que las conclusiones dan respuesta a los objetivos e hipótesis planteados.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

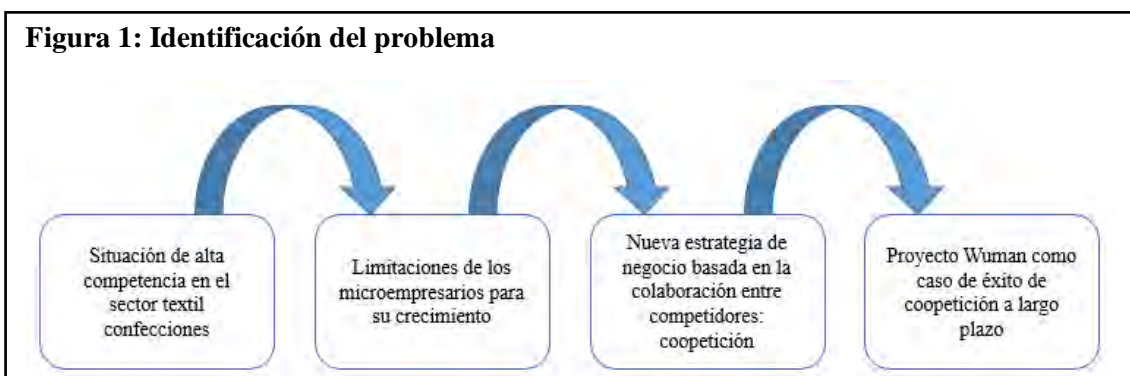
En este capítulo se aborda el planteamiento de la investigación, el cual toma como base el marco teórico y contextual desarrollado por Cárdenas & Cárdenas (2020). Para ello primero se examinará qué es la cooepetición, cómo se clasifica, qué fases involucra y cuáles son los factores determinantes que inciden en este modelo. Posteriormente, se hará un breve análisis del sector textil - confecciones en nuestra realidad y se presentarán brevemente algunos casos de cooepetición que han surgido en el sector textil - confecciones. Sobre esta base se delimitará el problema de investigación.

1. Problema de investigación

Las micro y pequeñas empresas representan la gran mayoría de organizaciones en el Perú, con un porcentaje del 99.4% (Ministerio de la Producción, 2017a). Este grupo de empresas tiene gran relevancia en la generación de empleo del país, pues brinda trabajo al 60% de la PEA (Ministerio de la Producción, 2017a). No obstante, debido a sus características particulares a este tipo de empresas les resulta difícil crecer, pues la mayoría presenta una inadecuada gestión de recursos, ausencia de planes estratégicos, falta de innovación y profesionalización (Ichpas & Ñope, 2018). Estos micro y pequeños empresarios representan una parte importante dentro de la industria textil - confecciones (Macroconsult, 2018), siendo el distrito de La Victoria el lugar donde se concentra la cuarta parte de esta industria (Ministerio de la Producción, 2017a). Las empresas en este sector enfrentan un alto nivel de competencia, la cual se ha visto incrementada por el ingreso de las empresas de *fast fashion*, mediante el ingreso de prendas de vestir de origen asiático a muy bajo costo, así como por la informalidad que existe en el sector (Lleonart, Garola & Arús, 2003). Esto sumado a las limitaciones internas antes mencionadas, ha afectado el crecimiento de estas microempresas.

Ante este contexto de alta competencia ha surgido una nueva estrategia de colaboración entre competidores, la cual deja atrás la típica relación antagónica donde uno gana y el otro pierde, para pasar a una relación de cooperación donde todos ganan y además ganan más. Esta estrategia de negocio, llamada *cooepetición*, se basa en la colaboración y competición simultánea entre los competidores (Gnyawali, 2014). El estudio de la cooepetición en el sector textil - confecciones es particularmente importante por las barreras internas que tienen estas empresas para crecer y por el alto nivel de competencia en el mercado. En los últimos años han surgido algunos casos de cooepetición dentro de esta industria, aunque han sido esfuerzos con una duración limitada. No obstante, en el Emporio Comercial de Gamarra, el proyecto Wuman, es una iniciativa de cooepetición que ya tiene varios años de duración y ha mostrado un notable crecimiento. En ese

contexto esta investigación busca identificar los factores que han permitido que esta estrategia de negocio mantenga su éxito a lo largo de los años.



En las páginas siguientes se introducen los elementos teóricos y contextuales necesarios para comprender el problema de investigación.

1.1. La relevancia, tipología y fases de la cooperación

La cooperación es un modelo de negocio que se está aplicando de manera reciente en el mundo empresarial y tiene como foco principal el trabajo colaborativo entre los competidores. El término se remonta al año 1996, cuando Bradenburger y Nalebuff lo utilizaron por primera vez para describir la teoría de juegos (Camison, Boronat & Villar, 2009). Esta teoría analiza el comportamiento de distintos jugadores que realizan procesos de negociación mediante la coalición o la rivalidad. Existen dos tipos de juegos: no cooperativos y cooperativos (Daidj, 2017). En cuanto a los juegos no cooperativos, estos se basan en actores individualistas que velan solo por su propio interés, es decir no existe cooperación entre los participantes para que se pueda obtener un mayor beneficio en conjunto (Restrepo, 2009).

Por otro lado, en los juegos cooperativos se busca establecer alianzas, ya que los participantes comprenden que el éxito de un actor depende del éxito de los demás actores (Yami, Castaldo, Battista & Le Roy, 2010). Nalebuff y Branderburger (1996) abordaron las distintas decisiones y resultados que genera el trabajo colaborativo y por ende el beneficio mutuo para los jugadores. No obstante, estos autores no definieron de forma precisa el concepto de cooperación (Fernández & Merieau, 2018).

Años después Bengtsson y Kock definirían la cooperación como “una relación diádica y paradójica que surge cuando dos empresas cooperan en algunas actividades y al mismo tiempo compiten unos con otros en otras actividades” (Bengtsson & Kock, 2014, p. 412). Esta definición indica que las empresas no pueden cooperar en las mismas actividades en las que compiten (Chim & Batista, 2016). Sin embargo, Fernández, Le Roy y Gnyawali definieron la cooperación como “la cooperación y competencia simultáneas entre diferentes actores individuales u

organizacionales” (2014, p. 386). Así, estos autores ampliaron el concepto dado por Bengtsson y Kock al proponer que la coopetición se podía dar también en actividades en las que se compite de manera directa. Años más tarde, Bengtsson y Kock definieron también la coopetición como “una relación paradójica entre dos o más actores al mismo tiempo involucrados en interacciones cooperativas y competitivas, independientemente de si su relación es horizontal o vertical” (2014, p. 182).

En el año 2016, Chim y Batista proporcionaron una definición más amplia definiéndola, con referencia a una relación de cooperación y competencia entre competidores directos, empresas complementarias, proveedores, comunidades y clientes que tienen un objetivo en común y que a pesar de sus intereses individuales realizan actividades en conjunto para la co-creación de valor. Esta investigación concuerda con la definición brindada por Chim y Batista (2016) por ser la más precisa al respecto, ya que incorpora los diferentes tipos de relaciones coopetitivas que se pueden establecer entre diferentes actores.

Por otro lado, la coopetición genera diferentes beneficios a través de la co-creación de valor entre las empresas. Varios estudios empíricos evidencian esos beneficios. En la conferencia “Coopetencia: cómo aprender con tus competidores” llevada a cabo en Colombia (Campus Party, 2014) se demostró que la coopetición promueve la innovación de productos. Un caso de esto se presenta en el sector urbano musical, el cual es un sector saturado por la oferta de nuevos exponentes por lo que varios artistas urbanos han optado por aliarse con sus competidores para crear de manera conjunta nuevas canciones. Esto les ha permitido seguir vigentes en el mercado, obtener presentaciones y ser visibles en nuevos mercados. La coopetición ocasiona también la reducción de costos (March & Wilkinson, 2009), pues posibilita que empresas competidoras se alíen para la adquisición de insumos para su producción mediante compras conjuntas, así como la formación de centrales de compra y reserva (Fyall, 2005). En esa misma línea, la coopetición permite compartir costos en investigaciones de mercado (Campus Party, 2014). Por ejemplo, en el sector bebidas, si una empresa pretende realizar una investigación de mercado sobre las preferencias de consumo, esto suele ser muy costoso, pero tiene la opción de unirse con sus competidores para costear de manera conjunta esa investigación, ahorrar costos y generar proyectos de impacto a partir de la información adquirida.

Adicionalmente, la coopetición posibilita la inclusión financiera, ya que empresas con un limitado acceso a créditos bancarios puede acceder al sistema financiero con menores tasas porque se encuentran respaldadas por sus aliados (Campus Party, 2014). Por último, la coopetición contribuye a la expansión hacia nuevos mercados, ya que las empresas se pueden unir para

compartir los costos y riesgos de inversión que implica la llegada a nuevos mercados (Schiavone & Simoni, 2011).

En cuanto a los principales desafíos que puede plantear este tipo de relaciones Wassenhove (2016) señala que las relaciones cooepetitivas exigen una cuidadosa gestión de las tensiones, pues es difícil mantener el equilibrio de cooperación y competencia al mismo tiempo.

Asimismo, señala que pueden surgir tensiones al momento de compartir conocimientos, pues muchas veces puede aparecer el deseo competitivo de salvaguardar las competencias básicas de cada empresa (Wassenhove, 2016). Según Cygler, Sroka, Solesvik y Debkowska (2018) la naturaleza competitiva de las relaciones cooepetitivas pueden dar lugar a la aparición de comportamientos oportunistas y poco éticos, sobre todo cuando existe un nivel bajo de confianza o cuando la cooperación es solo temporal. Estos autores añaden que la asimetría de beneficios puede generar conflictos entre los participantes, al igual que el reto de que todas las empresas que componen un proyecto cooepetivo mantengan un nivel adecuado de la imagen de su empresa, pues cualquier comportamiento que dañe la imagen de una de ellas puede terminar dañando, la imagen de todas. Finalmente, también es un desafío contar con valores compartidos, pues la ausencia de estos intangibles puede generar también grandes fracasos; en esa línea, es importante gestionar de manera adecuada las primeras desavenencias que surjan, ya que esto puede marcar el éxito o fracaso del trabajo conjunto a futuro. Sin lugar a dudas, la confianza es uno de los principales retos para el éxito de estas iniciativas (Fundació Factor Humà, 2015).

Existen distintas clasificaciones sobre la cooepetición. Cerem (2017) establece una tipología basándose en tres tipos: vertical, horizontal y complementaria. La cooepetición vertical se da cuando una empresa tiene una relación de competencia horizontal pero coopera de manera vertical con su competidor; es decir, cuando una de las empresas proporciona un servicio o bien a la otra, lo cual toma la forma de una relación proveedor - cliente (Robert, Chiambaretto, Mira & Le Roy, 2018). Un ejemplo de esto es la relación cooepetitiva que existe entre las empresas Oracle y SAP, pues Oracle proporciona las bases de datos a SAP en una relación de cooperación vertical, mientras que a la vez compiten horizontalmente en el sector de planificación de recursos empresariales, conocido como ERP por sus siglas en inglés (Pellegrin-Boucher, Le Roy & Gurău, 2013).

La cooepetición horizontal ocurre entre competidores directos, los cuales cooperan y compiten en el mismo sector y/o mismo producto o servicio, y por los mismos clientes. Un ejemplo es la relación entre las aerolíneas Lufthansa y Singapore Airlines, quienes tienen un acuerdo en el cual ambas cooperan en actividades como los espacios comunes de check - in en los aeropuertos, salones compartidos y programas comunes de viajero frecuente, mientras que

simultáneamente permanecen en competencia, pues cada aerolínea comercializa sus asientos independientemente (Chiambaretto & Dumez, 2016).

Por último, la coopectición complementaria se presenta entre empresas que no son competidoras de manera directa, pero que podrían llegar a serlo en la posterioridad. La meta de este tipo de coopectición es la diversificación de productos, a través de la creación de productos complementarios de manera conjunta, mientras permanecen compitiendo de manera indirecta en los demás productos de su cartera. Un ejemplo es la alianza entre Coca-Cola y Nestlé, empresas que se unieron para comercializar Nestea, una bebida a base de té. La meta de esta alianza era la producción y distribución de este nuevo producto tanto embotellado como en lata. Coca-Cola ofrecía acceso a su amplia red de embotelladores de todo el mundo, así como el uso de su marca, mientras que Nestlé aportaba sus fórmulas de café, su marca y su know-how en el proceso de producción (Quitio, 2017).

Por otro lado, Chim, Batista y Sosa (2018) proponen una tipología similar a la señalada por Cerem que difiere solo en el último tipo, la coopectición complementaria, en cuyo lugar planten la coopectición integral. Esta ocurre entre toda una red organizacional o sector, incluyendo empresas competidoras, proveedoras y complementarias. Un ejemplo es la coopectición en el sector turismo, donde la alta complementariedad entre las empresas genera una disposición a cooperar entre los actores involucrados, ya que el presupuesto del turista es único y por él compiten agencias de viaje, hoteles, restaurantes y otros tipos de establecimientos de diversión (Luo, 2005)

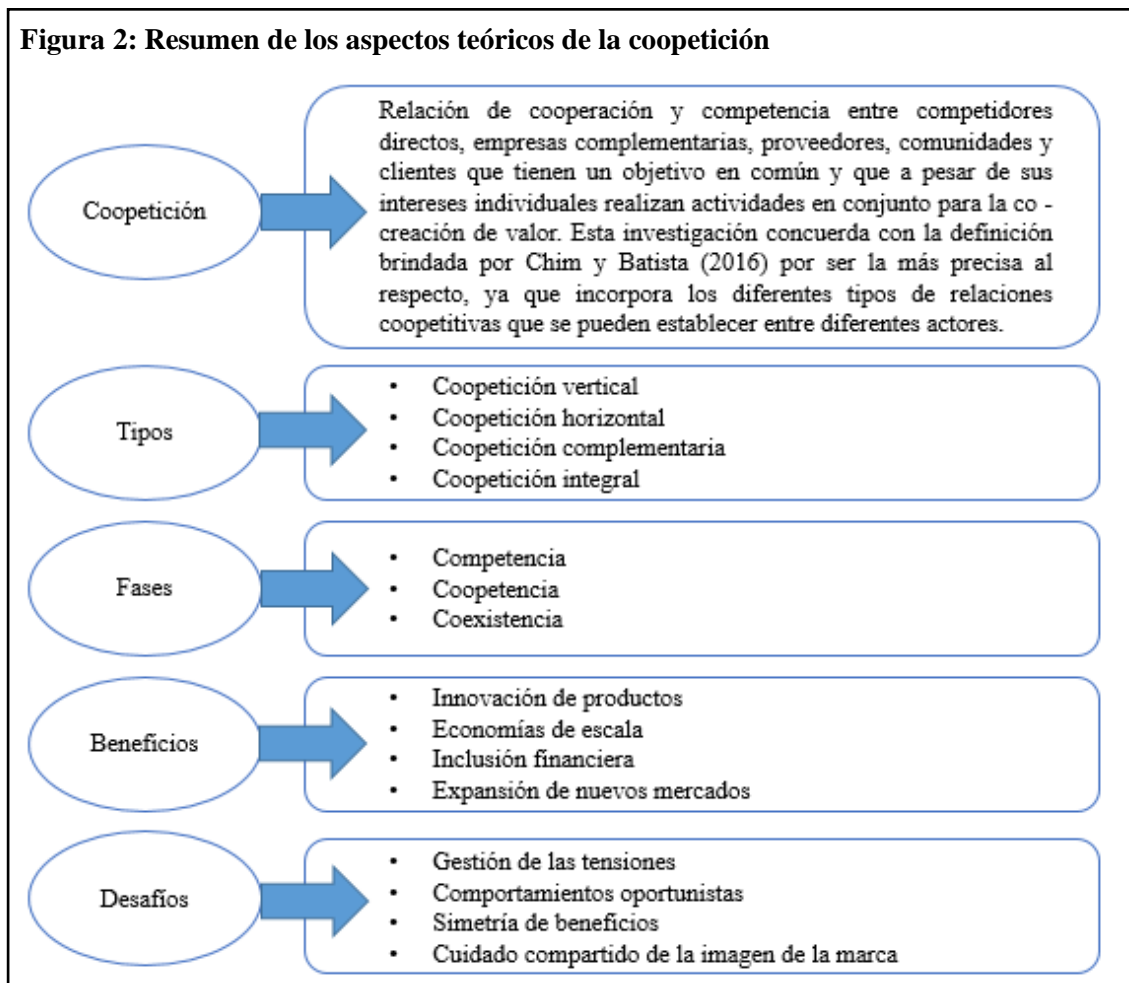
Fernández y Merieau (2018) identifican tres fases en un modelo de negocio coopectitivo: competencia, coopectición y coexistencia. En la fase de competencia las empresas se encuentran realizando un esfuerzo constante para ser superiores a sus competidores. En este escenario los actores adoptan un comportamiento individualista respecto de las empresas que se encuentran en su mismo sector, ya que la competencia se acrecienta y los consumidores buscan productos de calidad y a un precio competitivo. En ese contexto las organizaciones cuentan con conocimientos y habilidades especializadas en ciertas actividades que no poseen sus otros competidores (Fernández & Merieau, 2018).

En la fase de coopectición se añade el elemento de cooperación. En esta fase se combina lo más destacado de cada una de las empresas y se comienzan a realizar actividades de manera conjunta para crear valor (Gomez, García & Curiel, 2019). Las organizaciones deciden adoptar esta estrategia al no conseguir beneficios en sus relaciones altamente competitivas (Eriksson, 2008). De este modo, las empresas entablan relaciones coopectivas, en las cuales adquieren conocimientos nuevos, obtienen acceso a recursos financieros, eficiencia en costos o el

agrandamiento del mercado, mientras que simultáneamente compiten por beneficios propios y una mayor participación en el mercado (Eriksson, 2008).

La tercera fase es la coexistencia (Fernández & Merieau, 2018). Esta fase es fundamental para determinar si la estrategia de coopetición será solo una estrategia transitoria o una estrategia de largo plazo. En esta fase cada una de las organizaciones, a partir de esos beneficios adquiridos, debe encontrar una ventaja competitiva distintiva, pues de lo contrario surge el riesgo de volver a una relación puramente competitiva. Por ello, la coexistencia de relaciones competitivas y cooperativas de largo plazo entre las organizaciones requiere de un alto compromiso para ser sostenible (Parra, García & Jiménez, 2008).

Figura 2: Resumen de los aspectos teóricos de la coopetición



1.2. Los determinantes de un modelo de negocio cooperativo

Los determinantes de un modelo de negocio cooperativo que se desarrollan a continuación (ver tabla 1) fueron identificados por Cárdenas y Cárdenas (2020) a través del análisis de literatura teórica y de diferentes casos empíricos sobre coopetición, con énfasis en aquellos factores que presentaron una mayor recurrencia en los casos estudiados.

Tabla 1 Determinantes de un modelo de negocio cooepetitivo

Factores	Variables claves
Capital social	Confianza
	Transferencia de conocimientos
	Antigüedad de los vínculos
	Compromiso
Factores organizacionales	Toma de decisiones consensuadas
	Liderazgo
Factores económicos	Resultados a corto plazo
	Manejo financier
Factores socioculturales	Proximidad cultural
	Nivel de conocimientos

Uno de los factores más importantes es el capital social (Thomason, Simendinger & Kiernan, 2012). Este concepto se refiere al nexo que surge entre los individuos y las normas de reciprocidad y confiabilidad que surgen de ellas. Se manifiesta mediante la colaboración, el respeto mutuo y el compañerismo, todo lo cual se basa en la confianza (Putnam, 2000). A continuación, se analizarán algunas variables del capital social que son determinantes para un modelo de negocio cooepetitivo: la confianza, la transferencia de conocimientos, la antigüedad de los vínculos y el compromiso.

Como menciona Coleman (1990), la confianza no necesariamente está relacionada con un sentimiento afectivo, pues pueden surgir otros motivos que la generen como la creación y mantenimiento de la reputación; la búsqueda de objetivos comunes (Conviser, 1973), la expansión de redes sociales y el apoyo para enfrentar los cambios del entorno de manera conjunta (Acedo & Gomila, 2013). En la literatura revisada se señala que existe temor de comportamientos oportunistas al trabajar cooperativamente con los competidores, riesgo calificado como “dormir con el enemigo”. Por ello, si existe un bajo nivel de confianza entre los participantes, esto termina por perjudicar las relaciones cooepetitivas (Cygler, Sroka, Solesvik & Debkowska, 2018). Ello se puede mostrar en el caso de la cooepetición del sector calzados en Lima Metropolitana. En el trabajo de Bravo, Junchaya, Toma y Yuta (2015) se examina el grado de cooepetición mediante la variable confianza. Se analizaron las relaciones cooepetitivas en cincuenta empresarios de calzados en Villa el Salvador. De este modo, se concluyó que existía un grado medio de cooepetición, ya que no había una confianza alta entre los participantes (Bravo et al., 2015). En el sector textil - confecciones, muchos microempresarios han experimentado situaciones que han mermado su confianza en proyectos colaborativos, por lo que tienden a mostrar una actitud desconfiada y temerosa. Por ejemplo, en un consorcio conformado por siete microempresarios para participar de licitaciones estatales, el representante tuvo actitudes oportunistas al acaparar la mayoría de los

pedidos para su propia microempresa, lo que conllevó a que el consorcio se disolviera (Advíncola, 2019). A la desconfianza que suelen tener los empresarios se suma su desconocimiento sobre los beneficios que pueden conseguir de esta colaboración (Valdivia, 2016).

La transferencia de conocimientos también es importante. Resulta fundamental la capacidad de absorción de los conocimientos compartidos, pues si bien los competidores operan en el mismo mercado y cuentan con conocimientos similares, existen diferencias al momento de aplicar estos conocimientos. Una adecuada capacidad de absorción de esos conocimientos tiene una influencia positiva en este tipo de negocios (Santolaya, Mora & Ortiz, 2019). Esta variable también fue analizada en el estudio de Bravo et al. (2015), en el cual se concluyó que existía un nivel medio de cooptación, pues la integración de conocimientos no se desarrollaba al máximo, ya que se tenía desconfianza de que alguno de los participantes pudiese realizar acciones de manera oportunista (Bravo et al., 2015). En el caso del sector textil - confecciones, Augusto Allcca, Presidente de la Asociación de Productores Textiles de Gamarra, sostiene que, si bien en el Emporio Comercial de Gamarra han habido esfuerzos por integrar conocimientos entre los competidores, esto no se ha logrado concretar, por lo que sigue siendo una de las principales limitantes para el desarrollo de proyectos colaborativos (Advíncola, 2019).

La antigüedad de los vínculos es un componente importante para posibilitar la confianza en las relaciones cooptativas y generar resultados de manera más rápida. En este sentido, es importante conocer las características de cada socio potencial, tener conocimiento sobre su cultura y políticas, y determinar cuál será el valor agregado que este miembro aportará en la organización (Ritala, 2012).

En cuanto al compromiso, este es un factor que tiene una estrecha relación con la confianza y el beneficio mutuo (Thomason et al., 2012). En un estudio realizado sobre la cooptación entre pequeñas empresas en Turquía se concluyó que aquella basada en el compromiso y beneficio mutuo tenía una relación directa con el desempeño de las organizaciones (Morris, Kocak & Ozer, 2007). Conviene tener en cuenta que los componentes de confianza, compromiso y beneficio mutuo de una relación cooptativa exitosa pueden necesitar la adopción de varias políticas, procedimientos y sistemas de control para construir y conservar el capital social a largo plazo (Benton & Maloni, 2005).

Por otro lado, los factores organizacionales son aquellos componentes internos de una organización que influyen en el entorno del trabajo y se encuentran bajo el control y alcance de los participantes de las relaciones cooptativas. En este sentido, la toma de decisiones consensuadas es una variable importante para el logro de una adecuada gobernanza de esas relaciones, pues implica una participación conjunta y transparente; en la que todos los miembros

están de acuerdo con el objetivo común y generan acciones que contribuyan al éxito del producto o servicio (Chim, 2016). Asimismo, tomar decisiones consensuadas implica también el manejo de la tensión, pues un manejo inadecuado podría generar una rivalidad implícita, un intercambio de conocimiento más limitado, y por lo tanto resultados inestables y subóptimos (Bengtsson & Kock, 2014).

La cooptación no solo implica una nueva gestión de recursos compartidos, sino que también genera un nuevo modelo de liderazgo basado en la capacidad de gestionar alianzas (Fundació Factor Humà, 2015). Quienes ejercen el liderazgo tendrán que tener la capacidad de aceptar que la innovación exige la colaboración de todos y que existen competidores en el sector que son capaces de cooperar con el fin de obtener beneficios mayores de los que obtendrían de forma individual (Bengtsson & Kock, 2014). En ese sentido, el liderazgo para un modelo de negocio cooptativo no solo se fundamenta en un liderazgo compartido, sino también en un liderazgo facilitador. El liderazgo facilitador se refiere a aquellos comportamientos que posibilitan la capacidad conjunta para adaptarse, resolver problemas y mejorar resultados (García, 2010). El comportamiento de un líder facilitador, según Conley y Goldman (1994), implica resolver conflictos, anticipar limitaciones de recursos, crear redes de comunicación, gestionar equipos, definir la visión compartida y ejecutar políticas de colaboración.

Así, por ejemplo, en una investigación realizada sobre la cooptación en el sector calzado de Lima Metropolitana se incluyó la variable liderazgo y se concluyó que existían algunos líderes explícitos. No obstante, la aceptación de estos líderes y la percepción sobre cómo coordinaban y realizaban un arbitraje en caso de disputas, fueron calificadas con un puntaje bajo por los encuestados, reflejando un nivel precario de cooptación (Bravo et al., 2015). En el sector textil - confecciones, los empresarios del Emporio Comercial de Gamarra que han participado en experiencias colaborativas señalan la importancia de establecer un liderazgo único a cargo de una persona con trayectoria y credibilidad (Advíncola, 2019).

En cuanto al factor económico, la variable de resultados a corto es un elemento esencial para el establecimiento de relaciones cooptativas. Las organizaciones entablan estas relaciones con el objetivo de alcanzar una meta en común (Christ, Burritt & Varsei, 2017). Sin embargo, estas formas novedosas de relacionamiento con los competidores generan cierta incertidumbre entre los participantes en cuanto a los beneficios que alcanzarán. Por esta razón, cuando se implementa una estrategia cooptativa es importante que se generen resultados a corto o mediano plazo, pues solo así los participantes podrán reafirmar esta colaboración a futuro y de forma sostenible (Morris et al., 2007). Asimismo, para establecer relaciones cooptativas es importante el manejo financiero. Las empresas necesitan contar con información sobre los beneficios

financieros específicos que obtendrán de esta cooperación, cómo se gestionará el dinero invertido y cuáles son los plazos para la generación de ganancias (Morris et al., 2007). En ese sentido, los microempresarios del sector textil - confecciones suelen mostrar un comportamiento cortoplacista al participar en iniciativas colaborativas y prefieren invertir en proyectos que generen resultados inmediatos. Esto se relaciona con la ausencia de planificación estratégica en la mayoría de microempresarios de este sector (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

En la literatura consultada los factores socioculturales estuvieron reflejados en dos variables: la proximidad cultural y el nivel de conocimientos. Uno de los determinantes para establecer relaciones cooperativas es la proximidad cultural entre los participantes, aspecto relacionado con las costumbres, hábitos, estilos de vida o culturas similares que comparten. Asimismo, el nivel de conocimientos de los participantes es un factor que puede influir al momento de entablar relaciones cooperativas. Esto se debe a que toda organización pretende conseguir beneficios en esta relación, obtener e integrar conocimientos, y desarrollar estrategias óptimas en conjunto basadas en los conocimientos y experiencias de cada uno de los participantes involucrados (Morris et al., 2007). En esa línea, estos actores poseen “habilidades y conocimientos especializados, se encuentran relativamente cerca dentro de un ámbito geográfico y se vinculan económicamente entre ellos” (Ramos, Berrio & Villar, 2015, p. 34).

1.3. Los factores contextuales relevantes

En esta sección se abordará la relevancia y características principales del sector textil - confecciones y las nuevas estrategias de cooperación que han surgido en los últimos años.

El sector textil - confecciones representa una de las actividades más importantes para el crecimiento de la economía nacional (Madrid, Montes & Carrasco, 2019). Este sector representa aproximadamente el 1.9% del PBI nacional (Asociación de Exportadores [ADEX], 2018) y el 30,8% de las empresas del sector manufacturero, siendo la segunda industria más grande dentro de este sector (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2018).

El sector es además una de las fuentes más importantes de empleo en el país (Advíncola, 2019). Este sector genera cerca de cuatrocientos mil puestos de trabajo (SNI, 2018) y representa un 8,9% de la Población Económicamente Activa (PEA) a nivel nacional (Ministerio de la Producción, 2017a). La mayor parte del empleo fue generado por las micro y pequeñas empresas (Macroconsult, 2018), y se ha evidenciado que la mayoría de las personas empleadas (86%) pertenecen al segmento no calificado (Ministerio de la Producción, 2017a).

Respecto a la creación de nuevas empresas en el sector textil, en el año 2014 la tasa de entrada fue de 13.5% y la tasa de salida de 6.7%, mientras que en el sector confecciones se registró una tasa de entrada de 9% y una tasa de salida de 6.7%. En cuanto a la probabilidad de transición

de estas empresas, se evidenció que la mayoría de microempresas conservó su tamaño inicial, el 51% de las pequeñas empresas redujeron su tamaño y se convirtieron en microempresas, y solo un pequeño porcentaje pudo transformarse en mediana. En el caso de las empresas medianas y grandes en la industria textil, el 83% de estas mantuvo su tamaño, mientras que en la industria de confecciones el 50% redujo sus ventas convirtiéndose en microempresas en el año 2014 (Ministerio de la Producción, 2017a).

Es importante mencionar que el distrito de La Victoria reúne a la cuarta parte del total de empresas del sector textil - confecciones (Ministerio de la Producción, 2017b). Los empresarios de este emporio se caracterizan por presentar limitaciones en su crecimiento y productividad (Madrid et al., 2019), por lo cual las relaciones de cooperación pueden ser valiosas para superar esas barreras (Barringer & Jones, 2004).

El sector textil - confecciones es una industria con alto nivel de competencia y que está saturada por la oferta. Debido a ello los empresarios suelen optar por un comportamiento de rivalidad hacia sus competidores en vez de uno de cooperación, lo que ha terminado generando barreras para su crecimiento. Ante esta situación han surgido algunas iniciativas de colaboración entre competidores directos en este sector, lo cual ha permitido a los microempresarios acceder a nuevos mercados y crecer en conjunto. De esta forma, en el 2019 se creó el primer formato *outlet* de Gamarra, el cual se realizó el 16 y 17 de noviembre en el distrito de San Miguel, con el objetivo de que los empresarios pudiesen acercar sus productos a los clientes y vender los saldos de sus temporadas como hacen las grandes empresas de *retail*. Este formato estuvo integrado por 24 marcas independientes y, actualmente busca repetir esta actividad en los distritos de Lince, Surco y Jesús María (Pérez, 2019). Además, un grupo de empresarios competidores entre sí llevaron a cabo *showrooms* de manera conjunta en las ciudades de Tarapoto, Cajamarca y otras ciudades del país durante siete días con el objetivo de acercar sus productos y conocer esos nuevos mercados (Perú Retail, 2018).

Otro ejemplo de cooperación en el sector textil - confecciones se dio en el proyecto Damero Concept Store, conforme a lo comentado por C. Fernández (comunicación personal, 18 de junio, 2020), docente de ESAN Graduate School of Business, y partícipe de este proyecto. El propietario de la galería Damero, ubicada en Gamarra, empezó a unir marcas independientes con potencial que pertenecían a su galería para que puedan abrir tiendas de manera conjunta en los centros comerciales modernos bajo el nombre de Damero Concept Store. Así, a inicios del año 2020, inauguraron la primera tienda en el centro comercial El Polo, con el objetivo de tener mayor alcance con nuevos clientes y mayor visibilidad de sus marcas. Muchas de las marcas que conformaban el proyecto Damero Concept Store no habían aperturado nunca tiendas fuera de

Gamarra y la única forma de crecer que conocían era aperturando más tiendas en el Emporio Comercial de Gamarra (...) por eso nació la idea de la coopectencia y la alianza entre distintas marcas y se aprendió mucho (C. Fernández, comunicación personal, 18 de junio, 2020). Desafortunadamente, la coyuntura de la pandemia a mediados de marzo de 2020 condujo al cierre de la tienda en El Polo. A pesar de esto, C. Fernández manifestó que le pareció muy buena la idea del proyecto realizado sobre todo con miras al crecimiento de las pequeñas empresas, ya que es muy difícil que una marca sola de Gamarra pueda llegar a abrir una tienda en El Polo (comunicación personal, 18 de junio, 2020).

Es interesante resaltar que debido a la coyuntura de la pandemia, en el Emporio Comercial de Gamarra ha surgido otra iniciativa de coopectencia, a través del trabajo colaborativo con diferentes empresas dedicadas a la venta de prendas de vestir, así como de materiales y servicios de confección. De este modo, han logrado realizar una tienda virtual para que los empresarios de Gamarra puedan exponer sus productos y continuar con sus ventas (Salcedo, 2018). El objetivo de esta tienda virtual es lograr que la mayor cantidad de empresarios se sumen al proyecto para que de esta forma, la tienda virtual se consolide como un lugar representativo de Gamarra donde se pueda ofrecer a los clientes una gran variedad de productos. Este tipo de estrategia también ha sido utilizada en nichos de mercado como las prendas de vestir femenina para tallas grandes. *R31 Boutique* es una tienda formada por distintas marcas cuyo objetivo común es ofrecer ropa moderna para mujeres de tallas grandes, con lo cual se cubre ese vacío en la oferta.

Como se ha mencionado antes, existen diferentes iniciativas de coopectición en el sector; aunque en su mayoría han tenido una corta duración. No obstante, existe un grupo de jóvenes empresarios que decidieron apostar por la cooperación a largo plazo para mejorar su crecimiento y enfrentar de manera conjunta la competencia de las grandes empresas. Este es el caso del proyecto Wuman, iniciado en el año 2017. Este proyecto se encuentra conformado por seis marcas independientes del Emporio Comercial de Gamarra, quienes decidieron cooperar para llevar sus productos a canales modernos en Lima y a diferentes departamentos del Perú como Huánuco y Cusco (V. Zela, comunicación personal, 25 de mayo, 2020). A diferencia de algunos ejemplos mencionados previamente, cuya cooperación tuvo una fecha de término, el proyecto Wuman se planteó como una cooperación de largo plazo, pues tres años después de su inauguración ha seguido abriendo nuevas tiendas y sumando nuevos miembros al proyecto.

Estas experiencias reflejan el potencial de los modelos de negocio coopectitivos. Como se indicó anteriormente, la coopectencia es una manera de promover el pensamiento y la gestión organizacional hacia caminos que permitan desarrollar un juego que no induzca a la rivalización sino a la cooperación (Hoyos, 2015).

Ahora bien, si bien la cooepetición es un modelo que ha sido estudiado por algunos autores, estas investigaciones se han basado, en su mayoría, en la cooepetición vertical, dejando de lado la esencia del modelo reflejado en establecer relaciones de cooperación con los competidores directos. Por ello, el presente estudio pretende realizar un análisis de este tipo de cooepetición para identificar cuáles son los factores de éxito para que este tipo de modelo de negocio funcione. En esa línea se desarrollará un análisis pormenorizado de los distintos factores previamente mencionados en un caso de estudio específico: el proyecto Wuman.

2. Los objetivos e hipótesis de la investigación

El objetivo general de esta investigación es identificar los principales factores de éxito para el establecimiento de relaciones cooepetitivas a largo plazo en el proyecto Wuman.

Sobre esa base se plantearon tres objetivos específicos:

1. Describir el propósito y las principales características del proyecto Wuman
2. Examinar los principales factores de éxito que han permitido establecer relaciones cooepetitivas de largo plazo en el proyecto Wuman
3. Examinar los principales beneficios y desafíos del trabajo cooepetitivo en el proyecto Wuman

En cuanto a la hipótesis, como se mencionó anteriormente, esta investigación busca identificar los principales factores de éxito que han permitido establecer relaciones cooepetitivas a largo plazo en el proyecto bajo estudio. En ese sentido, según Thomason, Simendinger y Kiernan (2012) uno de los principales factores para el éxito de este tipo de estrategia es el capital social, pues permite establecer nexos entre los participantes, normas de reciprocidad y confiabilidad entre ellos. Esto se manifiesta a través del respeto mutuo, la colaboración y el compañerismo (Putnam, 2000), pues un quiebre en la confianza puede desencadenar la ruptura de las relaciones cooepetitivas (Cygler et al., 2018). Por otra parte, Chim (2016) considera que la toma de decisiones es un factor importante en las relaciones cooepetitivas y añade que su éxito depende de una participación transparente y conjunta en la que todos los participantes concuerden con los objetivos y trabajen por alcanzarlos. El liderazgo también es un factor relevante en este tipo de modelo de negocio, pues se requiere que el líder sea aceptado por todas las partes y que se le perciba justo respecto de la coordinación y solución interna de disputas (Bravo et al., 2015).

Sobre esa base, la hipótesis central que orienta esta investigación es la siguiente:

Los principales factores de éxito que han permitido establecer relaciones cooepetitivas a largo plazo en el proyecto Wuman están relacionados con el capital social (reflejados en la

confianza y compromiso de los participantes), los factores organizacionales (a nivel de liderazgo) y los factores económicos (a nivel de resultados a corto plazo).

3. La justificación de la investigación

La cooepetición es un modelo de negocio innovador que ha comenzado a adquirir mayor relevancia los últimos años en el mundo de la gestión, pues se está demostrando que a través del trabajo colaborativo se puede lograr un crecimiento conjunto para todos. Esta estrategia de negocio es esencial en el contexto de alta competitividad en el que se encuentra el sector textil - confecciones, un sector conformado en su mayoría por pequeños empresarios que enfrentan obstáculos para su desarrollo y crecimiento. En ese sentido, es importante explorar nuevos modelos de negocio que impulsen a las pequeñas empresas a crecer y superar aquellas limitaciones que no permiten su expansión hacia nuevos mercados (Méndez, 2011). La cooepetencia implica un trabajo colaborativo entre los competidores para ingresar a nuevos mercados o agrandar los ya existentes, evitando esquemas de rivalidad y posibilitando mejores resultados.

La investigación busca dar aportes a las ciencias de la gestión en cuanto a la comprensión del modelo de negocio bajo análisis y la identificación de los factores que han posibilitado el éxito de esta estrategia en un caso específico. Asimismo, desde la perspectiva de la gestión estratégica, este estudio busca contribuir con el conocimiento de una vía alternativa de interacción con los competidores que resulte beneficioso para todos. En particular, este estudio se basa en el caso del proyecto Wuman y se busca conocer en profundidad los factores de éxito para fomentar relaciones cooepetitivas a largo plazo. Además, este estudio se enfoca en un caso de cooepetición horizontal, uno de los tipos de cooepetición menos abordado por la literatura empírica y por ende un vacío que se busca cubrir con esta investigación.

Finalmente, este estudio también aporta conocimiento útil para aquellas organizaciones que deseen aplicar este modelo de negocio, brindando información sobre los desafíos y oportunidades que conlleva este tipo de modelo.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describirá la metodología aplicada en la presente investigación. Para ello, primero se reportará el enfoque, alcance y estrategia general aplicada, luego se mencionará el procedimiento de selección de las unidades de observación, seguidamente se presentarán las técnicas e instrumentos de recolección de información, a continuación, se reportarán las técnicas de análisis utilizadas, y finalmente se señalarán las limitaciones metodológicas enfrentadas.

1. Enfoque, alcance y estrategia general

El enfoque de una investigación refleja la forma general de aproximación al objeto de estudio. El enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 7). Este enfoque fue apropiado para esta investigación, pues buscó comprender un escenario determinado, a partir de las perspectivas de sus principales actores, las cuales fueron contrastadas con los puntos de vista de expertos en temas de cooperación.

El alcance de la investigación se refiere a la pretensión epistémica que esta plantea, en función a la literatura disponible y el nivel de precisión previsto. Los estudios con alcance exploratorio abordan temas poco investigados, sea porque no existan estudios específicos sobre el tema o porque sea un tema reciente. Estos estudios contribuyen a entender nuevos fenómenos y a proponer nuevas líneas de investigación (Ponce & Pasco, 2015). Los estudios con alcance descriptivo se enfocan en detallar las características, atributos y dimensiones de cualquier fenómeno analizado (Ponce & Pasco, 2015). En esa línea buscan obtener información sobre las variables de análisis sin señalar cómo se relacionan estas (Hernández et al., 2010). Lo que se pretende es contar con una imagen clara sobre el objeto de estudio (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). La presente investigación combina ambos alcances. Tiene alcance exploratorio porque se analiza un tema poco estudiado en el sector de moda y en el contexto regional y nacional. Además, se enfoca en la cooperación horizontal, que es uno de los tipos de cooperación menos abordados por los investigadores. Asimismo, tiene un alcance descriptivo, pues describen en detalle las características del proyecto Wuman, así como los factores internos y externos que han posibilitado este trabajo colaborativo.

La estrategia general de investigación adoptada es el estudio de caso. Esta estrategia busca comprender un fenómeno dentro de su propio contexto, entender su complejidad y darle sentido (Harrison, 2002). Como tal, este método no busca generalizar los resultados sino que estos se circunscriben a la realidad organizacional estudiada (Advíncola, 2019). En esta estrategia es esencial la triangulación, es decir la utilización de distintas fuentes de información con el objeto de validar que los datos muestren lo que uno piensa que está revelando (Saunders et al., 2009).

Esta investigación se centra en un caso: el proyecto Wuman. Se trata de una marca que articula micro y pequeños empresarios de prendas de vestir femeninas del Emporio Comercial de Gamarra, con el fin de expandir y consolidar sus marcas propias, a través de canales modernos y nuevos mercados fuera de Lima. Wuman es un proyecto novedoso de trabajo colaborativo entre competidores directos de un mismo sector. En esa línea, este caso permite analizar las relaciones e interacciones de sus miembros para comprender qué factores han permitido su continuidad y éxito. Asimismo, para contar con una mayor información sobre el sector textil - confecciones y las limitaciones que presentan al momento de realizar trabajos colaborativos se tomó en consideración la información brindada en la tesis “Asociatividad como factor crítico para el desarrollo de clústeres: el caso del conglomerado del subsector confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra” (Advíncola, 2019), en el cual se realizó ocho entrevistas a presidentes de asociaciones de este sector.

Finalmente, en cuanto al horizonte temporal de la investigación este es transversal, pues la medición se realiza en un periodo de tiempo (en la actualidad) (Ponce & Pasco, 2015).

2. La selección de las unidades de observación

Como se indicó anteriormente, el estudio de caso se centra en el proyecto Wuman. La selección de este caso fue no probabilística, es decir considerando criterios determinados por las investigadoras y convenientes para el propósito del estudio (Hernández et al., 2010).

El proyecto Wuman fue seleccionado por ser una de las pocas experiencias de coopectición en nuestro país, específicamente en el sector de prendas de vestir. Asimismo, Wuman se puede considerar un caso de éxito de coopectición, ya que cuenta con más de tres años en el mercado y sigue incorporando nuevos socios e inaugurando nuevas tiendas. Adicionalmente, Wuman es un caso de coopectencia horizontal (cooperar con competidores), uno de los tipos de coopectencia menos estudiado, aunque con aplicación valiosa en mercados altamente competitivos y sobre todo para pequeños empresarios. De este modo, la presente investigación, a través de este caso, busca aportar conocimiento valioso a las pequeñas empresas que se encuentren interesadas en la aplicación de este modelo de negocio, brindándoles lineamientos sobre las oportunidades y desafíos que plantea esta estrategia.

Dentro del caso también se hizo una selección no probabilística. Las marcas que conforman Wuman son seis: Celestina, Polec, I love Banana, Catalina, Mon Amour y Cistella. Se consideró pertinente hacer entrevistas a profundidad con los propietarios de cada una de las marcas. Con ese fin, se enviaron comunicaciones a todas ellas. De esta forma se concretaron entrevistas con los representantes de cuatro de las marcas Celestina, Polec, Catalina e I love Banana (Ver anexo A). Entre estos entrevistados se encuentra el líder actual del proyecto, Víctor

Zela, de la marca Celestina. A pesar de múltiples comunicaciones con los representantes de las otras dos marcas, no pudieron concretarse las respectivas entrevistas. Sin embargo, con el fin de obtener mayor información sobre estas organizaciones se realizó una entrevista a Natalie Chávez, quien realizó la tesis denominada: “El capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del Emporio Comercial de Gamarra: Caso Celestina”. Celestina es la marca propia de Víctor Zela, dueño del proyecto Wuman. Esta tesis incluyó información valiosa tanto de Celestina como de otras marcas de Wuman, incluyendo a Polec, Mon Amour y Cistella (Ver anexo A).

Adicionalmente, con el fin de comprender mejor la gestión de proyectos cooperativos y tener un marco de referencia más preciso para analizar la información de los representantes del proyecto Wuman, se efectuaron entrevistas en profundidad a cinco expertos en temas de cooperación y gestión colaborativa. Uno de los expertos (experto A) prefirió mantener confidencial su identidad. (Ver anexo B). Finalmente, se desea resaltar el esfuerzo que se hizo para contactar a distintos expertos adicionales en el tema y en el sector, conforme se aprecia en el anexo C.

3. Las técnicas de recolección y análisis de la información

La principal técnica para el recojo de la información fue la entrevista a profundidad. La entrevista es una técnica de gran importancia en estudios con enfoque cualitativo y alcance exploratorio-descriptivo, ya que permite obtener datos en profundidad a través de una conversación enfocada en un tema determinado (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013). En esta investigación se utilizó específicamente la entrevista semiestructurada, pues se basó en una guía de preguntas flexible en función de las respuestas del entrevistado.

Se elaboraron tres guías de entrevista, una para los socios de Wuman (Ver anexo D), otra para los expertos (Ver anexo E) y otra para la tesis (Ver anexo F). La primera estuvo estructurada en seis secciones: descripción del proyecto, capital social, factores organizacionales, factores económicos, factores socioculturales, y beneficios y desafíos del proyecto. La segunda guía de entrevista incluyó las mismas secciones excepto la caracterización del proyecto. El tercer instrumento incluyó las seis secciones antes indicadas.

Para la aplicación de las entrevistas se coordinaron reuniones virtuales con cada entrevistado. Previamente se les enviaron los protocolos de consentimiento informado (Ver anexo G) y antes de cada entrevista se reiteró esa información en forma verbal, en la cual los entrevistados también manifestaron su consentimiento. En el caso de los entrevistados que no proporcionaron el protocolo de consentimiento informado vía email antes de la entrevista, se les envió un protocolo de uso de información ex post (Ver anexo H). Dado que algunos entrevistados

no proporcionaron el protocolo, se consideró pertinente no insistir en más de dos o tres ocasiones a fin de no generarles incomodidad y, alternativamente, desarrollar declaraciones juradas efectuadas por las investigadoras precisando los aspectos de ética de la investigación considerados (Ver anexo I). Estos protocolos toman en cuenta los principios de ética de la investigación establecidos en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la universidad (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2011). En esa línea, proporcionan información sobre la naturaleza de la investigación y el rol de los participantes, incluyendo su carácter voluntario, la posibilidad de retiro, el uso estrictamente académico, las cláusulas de confidencialidad, el adecuado almacenamiento de la información, y el procedimiento de devolución de resultados.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de marzo y agosto del presente año. Durante las primeras semanas de marzo se buscó validar la matriz de consistencia de la investigación (Ver anexo J) con apoyo de tres docentes de la PUCP, con el fin de verificar en primer lugar que los objetivos específicos respondan al objetivo general y estos guarden congruencia con la hipótesis y variables de estudio.

Las variables de investigación incluidas en esta matriz toman como base el trabajo de investigación de Cárdenas y Cárdenas (2020). En este estudio se examina en detalle literatura teórica e investigaciones empíricas conexas, sobre cuya base se delimita un marco analítico sobre los factores de éxito, con el detalle de las variables correspondientes a cada factor. Los aspectos centrales de este marco analítico han sido introducidos en el capítulo de planteamiento de la presente investigación.

Posteriormente, en la primera semana de abril se realizó el primer contacto con los socios del proyecto Wuman para coordinar las fechas de las entrevistas a realizar. Debido a la coyuntura de pandemia, las entrevistas se hicieron de manera virtual entre los meses de mayo y julio de 2020. Asimismo, durante los meses de junio y agosto de 2020, se realizaron entrevistas a expertos en el tema y se entrevistó también a una tesista que había realizado una investigación sobre Celestina y el proyecto Wuman.

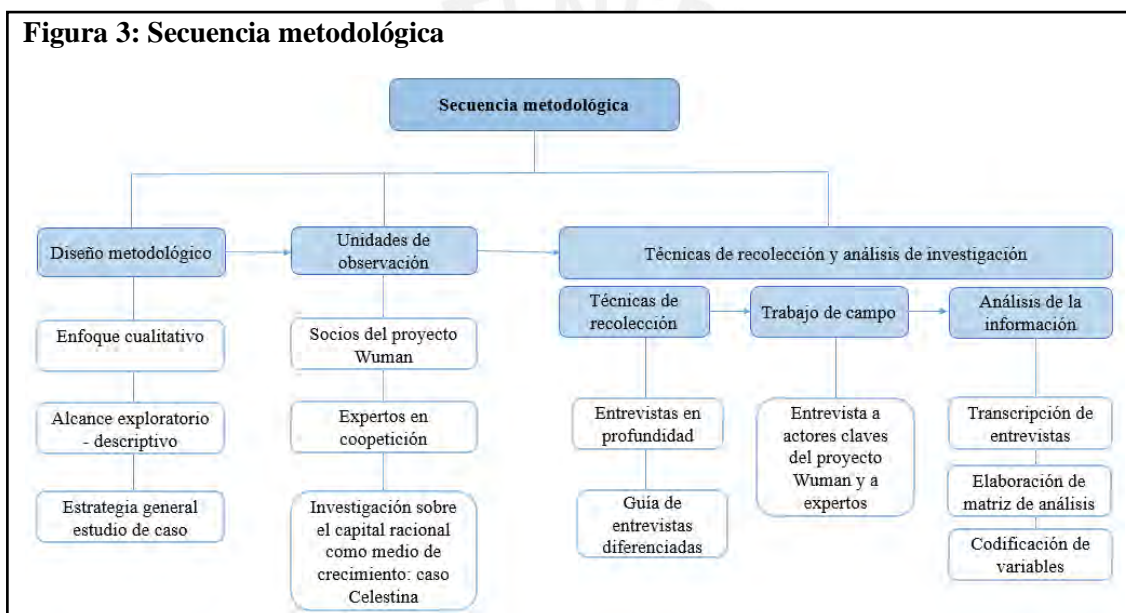
Todas estas entrevistas fueron transcritas preservando la fidelidad de la información transmitida por los entrevistados. Seguidamente se construyó una matriz de análisis con base en dos ejes: uno correspondiente a las variables de investigación y otro correspondiente a las respuestas de cada entrevistado.

La técnica de análisis aplicada fue el análisis de contenido, es decir “un examen detallado y sistemático de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes (...) y realizar inferencias de los datos analizados” (Ponce & Pasco, 2015, p. 74). En esa línea, primero

se clasificaron los segmentos de contenido de las entrevistas en las casillas de la matriz. Seguidamente se asignaron categorías a cada segmento de contenido analizado (Ver anexo K). Para tener una mayor confiabilidad en el proceso de codificación, toda la matriz fue codificada primero por una de las investigadoras, y fue codificada después por la otra investigadora en forma independiente. Las discordancias en la codificación fueron resueltas en forma conjunta. Finalmente, luego de terminar esta primera fase del proceso de codificación, se identificaron patrones y conexiones entre las categorías encontradas en cada variable.

El proceso de reporte de información incluyó primero los enfoques teóricos y las perspectivas de los expertos entrevistados, luego de lo cual se examinaron los puntos de vista de los socios del proyecto Wuman. Ambos abordajes fueron contrastados en forma pertinente.

Figura 3: Secuencia metodológica



4. Las limitaciones de la investigación

Esta investigación enfrentó varias limitaciones. La primera está relacionada con el contexto de la pandemia mundial que forzó a una cuarentena obligatoria en todo el país. Esto impidió la posibilidad de hacer visitas presenciales a las galerías donde opera el proyecto, y hacer entrevistas complementarias a personal de línea media del proyecto. A pesar de eso, se logró contactar a los principales propietarios de las marcas, incluyendo aquellos que han liderado el proyecto, y se efectuaron entrevistas adicionales a varios expertos en el tema.

Por otro lado, si bien se logró entrevistar a los principales propietarios de las marcas (cuatro de los seis socios involucrados), dos de ellos no pudieron ser contactados pese a las reiteradas comunicaciones. En todo caso, se hizo un esfuerzo por triangular información sobre estas marcas por parte de los socios entrevistados.

Asimismo, se contactó a un amplio número de expertos en cooperación y temas sectoriales, tanto dentro como fuera del país, pero varios de ellos no lograron ser entrevistados. Sin embargo, se logró entrevistar a los principales especialistas en cooperación en el país, y aun experto internacional.

Una cuarta limitación se relaciona con la ausencia de planes estratégicos detallados sobre el proyecto, los cuales hubieran permitido un análisis documental de los mismos. En ese sentido, los lineamientos estratégicos del proyecto han sido reconstruidos sobre la base de los comentarios vertidos por los socios entrevistados.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrollará el análisis de la información recolectada sobre el caso de estudio. En primer lugar, se describirán las características del proyecto Wuman, luego se analizarán los principales factores que promueven las relaciones cooperativas, como el capital social, los factores organizacionales, los factores económicos y los factores socioculturales, y finalmente se examinarán los beneficios y desafíos de este modelo de negocio.

La estructura del análisis de los factores sigue el siguiente esquema. Primero se hará una breve introducción en función de la literatura consultada, luego se considerarán las perspectivas de los expertos entrevistados, y por último se reportará la información obtenida de los socios del proyecto, diferenciando sus distintos tipos de respuestas. En los casos pertinentes se enfatizarán los contrastes entre las fuentes utilizadas.

1. La descripción del proyecto

Wuman es una empresa de prendas de vestir femenina que inició en el segundo semestre de 2017. Este proyecto surgió en respuesta a la alta competitividad del sector, la creciente presencia de las empresas de *fast fashion* y las dificultades que enfrentan los micro y pequeños empresarios para crecer y expandir su mercado. Las principales motivaciones fueron el ingreso a los centros comerciales en la capital y la ampliación de operaciones al interior del país. Estas metas eran difíciles de lograr de manera individual, debido a los altos costos involucrados. Víctor Zela, dueño de la marca Celestina, y Mariela Araujo, propietaria de la marca Polec, compartían esas aspiraciones y decidieron emprender un proyecto colaborativo. La primera actividad conjunta fue la realización de *showrooms* en compañía de otras marcas en distintas ciudades del interior del país. El objetivo de estos eventos era conocer estos mercados e identificar socios adicionales para el proyecto.

De este modo, Wuman empezó con un grupo de marcas con las cuales se conformó una sociedad. En esta sociedad todos los socios ofrecían sus distintas colecciones de ropa y, a nivel de gestión, contaban con el mismo poder de decisión y distribuían sus gastos en forma igual. Sin embargo, este modelo no dio muy buenos resultados para todos, ya que si bien no todas las marcas tenían el mismo nivel de ingresos por ventas, debían aportar un monto igual para los gastos operativos y administrativos de las tiendas. Adicionalmente, una de las marcas iniciales al parecer se apropió de dinero que pertenecía a todos los socios, lo que generó un quiebre en la confianza mutua.

A partir de estos sucesos V. Zela, propietario de Celestina, reformuló el modelo de negocio y asumió el liderazgo del proyecto. En este nuevo modelo los gastos se distribuyeron en

forma equitativa, con base en un monto fijo y un porcentaje de las ventas. Asimismo, se buscó que los clientes pudiesen encontrar en un solo lugar diferentes estilos de prendas de vestir (urbana, casual y tallas grandes) y complementar los outfits con una marca de calzados novedosa (I love Banana). Por ello, Wuman buscó marcas que tuviesen potencial y pudiesen contribuir con la variedad de los diseños ofrecidos. De este modo se fueron incorporando nuevas marcas y el proyecto fue creciendo mediante nuevas tiendas en Lima y en varias ciudades dentro del país.

Actualmente Wuman está constituida por varias marcas independientes del Emporio Comercial de Gamarra como Celestina, Polec, Catalina, I love Banana, Cistella y Mon Amour. Celestina es una marca de ropa juvenil femenina creada en 2014, de propiedad de Víctor Zela, un pequeño empresario de 35 años de edad cuya meta fue brindar una propuesta diferente a sus clientes. Polec es una marca de ropa femenina dirigida a adolescentes que inició operaciones en 2012, cuya propietaria es Mariela Araujo, una pequeña empresaria de 25 años de edad con la aspiración de posicionar su marca e ingresar a diferentes centros comerciales. Catalina es una marca de prendas de vestir femenina enfocada en mujeres de tallas grandes que abrió sus puertas en 2015; la dueña es Malena Rivera, de 35 años de edad, una pequeña empresaria que decidió cubrir este nicho de mercado con diseños modernos para este tamaño de tallas. I love banana es una marca juvenil de calzado femenino, de propiedad de Katherine Ángeles, una pequeña empresaria de 27 años de edad enfocada en la venta online y que no contaba con una tienda física antes de ingresar a Wuman. Cistella es una marca de ropa femenina dirigida a adolescentes y, finalmente, Mon Amour es una marca de ropa femenina casual.

Las tiendas Wuman se encuentran ubicadas en Lima, Cusco y Huánuco. En Lima están localizadas en el distrito de Los Olivos y en los Centros Comerciales Real Plaza Puruchuco (Ate) y Mall Aventura (Santa Anita). En Cusco está ubicada en el Centro Comercial Real Plaza, mientras que en Huánuco está también en el Centro Comercial Real Plaza.

Las principales metas de Wuman son a) seguir creciendo como una multimarca y promover su propuesta de diseño independiente y b) abrir nuevas tiendas e incorporar más aliados con el fin de consolidarse como una marca paraguas de pequeños empresarios que posibilite el ingreso a nuevos canales de venta y nuevos mercados (V. Zela, comunicación personal, 25 de mayo, 2020).

La estructura organizacional de Wuman está compuesta por el líder del proyecto, los socios (cada uno de los cuales es propietario de una marca independiente), un responsable de marketing, personal encargado de la parte administrativa, jefes de tienda (en cada locación) y los respectivos equipos de ventas.

Uno de los principales logros de Wuman en estos años ha sido consolidar su posición en los centros comerciales, permitiendo que marcas pequeñas puedan dar el salto de una tienda en el Emporio Comercial de Gamarra a un centro comercial. Otro logro valioso ha sido llevar sus colecciones hacia el interior del país, donde la oferta de moda es escasa, con lo cual han logrado ampliar considerablemente su número de clientes y fortalecer la marca (V. Zela, comunicación personal, 25 de mayo, 2020).

En el presente año debido a la pandemia por la covid-19, Wuman tuvo que suspender sus operaciones durante el periodo de cuarentena. Sin embargo, luego de levantadas las medidas restrictivas, ha empezado a reactivar progresivamente sus tiendas. En esta difícil coyuntura los socios han decidido que durante el presente año cada marca le asignará mayor prioridad a su marca personal.

A continuación, se examinarán los principales factores que promueven la cooptación: el capital social, los factores organizacionales, los factores económicos y los factores socioculturales.

2. El capital social

En esta sección se analizará el rol del capital social como factor que promueve la cooptación en la organización examinada, con base en la información recopilada tanto de fuentes primarias como secundarias. El capital social implica el desarrollo de relaciones sociales, expectativas de reciprocidad y comportamientos confiables entre los miembros de un colectivo para el logro de ciertos objetivos que de otro modo serían inalcanzables (Coleman, 1990). Las variables analizadas incluyen la confianza, el compromiso, la antigüedad de los vínculos y la transferencia interna de conocimientos.

La primera variable analizada es la confianza. Este es un elemento clave para el establecimiento de relaciones cooptativas. En esa línea, es fundamental cumplir con las reglas de juego establecidas, y ponderar los intereses grupales sobre los intereses individuales (Cygler et al., 2018).

C. Burbano, docente de la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia, señala que el principal desafío de esta estrategia de negocio es justamente la generación de confianza, lo cual está relacionado con establecer reglas claras de juego (comunicación personal, 24 de julio, 2020). J. Távara, catedrático de la Facultad de Economía de la PUCP, manifiesta que algo que caracteriza esta variable es que toma mucho tiempo construirla y se puede quebrar en un solo día (comunicación personal, 2 de julio, 2020). En esa misma línea, Carlos Fernández, profesor de la escuela de postgrado ESAN Business School, añade que “la transparencia y la confianza son factores vitales en este tipo de relaciones. Si alguien siente que se le falló no va a volver confiar

y lo más seguro es que se retire” (C, Fernández, comunicación personal, 18 de junio, 2020). Por su parte Augusto Aclla, Presidente de la Asociación de Productores Textiles de Gamarra, considera que las malas experiencias en las asociaciones de los empresarios ha generado desconfianza y temor a invertir en ellas, pues en varias ocasiones se han utilizado inadecuadamente los fondos comunes (Advíncola, 2019).

V. Zela, propietario de Celestina, entiende la confianza en términos de transparencia, la cual considera un elemento básico para el trabajo conjunto (comunicación personal, 25 de mayo, 2020). En el caso de Wuman, hubo un evento crítico en el pasado. M. Araujo (comunicación personal, 14 de junio, 2020), dueña de Polec, manifestó que la sede de Cusco estaba conformada, en un inicio, por cuatro marcas: Celestina, Polec, Cistella y una cuarta marca. Estas marcas habían conformado una sociedad con partes iguales. Si bien existía una relación de confianza entre los socios, la apropiación de dinero que involucraba a uno de los socios socavó la confianza entre ellos (M. Araujo, comunicación personal, 14 de junio, 2020). Afortunadamente, este problema fue superado y permitió posteriormente replantear el modelo de negocio. De ese modo, la relación que existe entre los socios del proyecto en la actualidad, es en palabras de K. Ángeles (comunicación personal, 24 de mayo, 2020), propietaria de I love Banana, muy buena, lo cual posibilita alcanzar acuerdos de manera rápida y evitar problemas como el indicado.

La segunda variable examinada es el compromiso. El compromiso de los actores es fundamental para el buen desempeño de las organizaciones con esquemas cooperativos (Morris et al., 2007). C. Fernández (comunicación personal, 18 de junio, 2020), docente de ESAN Graduate School of Business, señala que el compromiso es un factor esencial en cualquier tipo de negocio, más aún si se trata de un trabajo colaborativo, pues si uno de los participantes está muy involucrado mientras que otro muestra poco interés, la carga de trabajo es asimétrica y puede dificultar la sostenibilidad de la organización. J. Matos (comunicación personal, 01 de agosto, 2020), profesor de CENTRUM PUCP, considera que es un factor importante en general, y para la alta dirección en particular. Esto se debe a que quienes dirigen la organización (sobre todo en la alta dirección) deben estar comprometidos con la organización y promover ese compromiso en los demás.

V. Zela (comunicación personal, 25 de mayo, 2020), dueño de Celestina comentó que, si bien los socios están comprometidos con el proyecto, pues entienden que la marca colectiva influye sobre la marca de cada empresa, el nivel de compromiso no siempre es igual. Sin embargo, a pesar de las pequeñas diferencias que puedan existir, señala que lo importante es que existe la determinación de fortalecer cada vez más el proyecto. Distintamente, K. Ángeles (comunicación personal, 24 de mayo, 2020), propietaria de I love Banana, consideró que el compromiso de los

socios es similar entre todos, que tienen una meta en común y que solo la podrán lograr si trabajan juntos. N. Chávez (comunicación personal, 29 de agosto, 2020), tesista de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, resaltó el compromiso y entusiasmo de la dueña de la marca Mon Amour para seguir abriendo nuevas tiendas Wuman y para hacer crecer el proyecto. Adicionalmente, se destacó el alto nivel de compromiso del líder del proyecto, el cual es reconocido también por los socios.

Otra variable importante se relaciona con la antigüedad de los vínculos entre los actores involucrados. Esto se refiere al grado de cercanía que tienen estas personas, lo cual puede facilitar la confianza en las relaciones cooperativas. Sobre esto, el experto A, docente de CENTRUM PUCP, menciona que muchas veces en este tipo de modelo de negocio las alianzas se suelen realizar con personas cercanas a ellos, sin evaluar si estas marcas están a la altura de las exigencias requeridas y si se encuentran en similares etapas de crecimiento. Ello en muchas ocasiones provoca que no se generen sinergias y por lo tanto que el negocio fracase (comunicación personal, 3 de julio, 2020). En cambio, C. Burbano (comunicación personal, 24 de julio, 2020), catedrático de la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia, considera que esta variable no es tan determinante pues lo esencial es tener normas y reglas claras, incluso si se trabaja con personas a las que recién se conoce.

En el proyecto bajo estudio, V. Zela (comunicación personal, 25 de mayo, 2020), propietario de Celestina, ya tenía una amistad previa con dos de los socios antes de iniciar el proyecto, aunque desde su perspectiva el potencial de la marca es más importante que la antigüedad de los vínculos. Para este empresario es clave conocer los valores que tiene cada pequeña empresa antes de invitarla a participar en el proyecto: “lo que hacíamos primero era hacer *showrooms*. Alquilábamos un hotel por tres días y en ese transcurso iba conociendo a las marcas, analizando con quién me podía sentir más cómodo al trabajar y luego le ofrecíamos participar del proyecto” (V. Zela, comunicación personal, 25 de mayo, 2020). A su vez, K. Ángeles, dueña de I love Banana, señaló que si bien no conocía a ninguno de los socios antes de ingresar al proyecto, compartía con ellos los objetivos y un plan trabajo innovador (comunicación personal, 24 de mayo, 2020).

La última variable analizada con relación al capital social es la transferencia interna de conocimientos. Esto se refiere a la integración y creación conjunta de conocimiento entre los socios la cual es más rápida y enriquecedora que la que se hace de manera aislada e individual (Camison et al., 2009). J. Matos, docente de CENTRUM PUCP, menciona que existen varios prejuicios sobre compartir conocimientos, y que es difícil hacerlo en su totalidad cuando se trabaja con competidores directos; pues siempre existirá cierto recelo; en ese sentido, es importante

promover primero esa apertura hacia los demás (comunicación personal, 1 de agosto, 2020). En la misma línea, C. Fernández, profesor de ESAN Graduate School of Business, comenta que puede resultar difícil compartir conocimientos del todo con los competidores, más aún en un sector en el cual la copia de diseños de prendas es muy común entre las marcas, lo que ha generado que los micro y pequeños empresarios inviertan poco en diseño (comunicación personal, 18 de junio, 2020). Sin embargo, si bien es complicado que los competidores directos compartan totalmente sus conocimientos entre ellos, existen otras formas de generar nuevo conocimiento conjunto. Por ejemplo, V. Zela, de la marca Celestina, mencionó que en algunas oportunidades han contratado el servicio de asesorías de marketing de moda para todos los socios (comunicación personal, 25 de mayo, 2020). Asimismo, K. Ángeles, de I love Banana, indicó que cuando se realizan eventos de marketing cada marca aporta con sus ideas y experiencia (comunicación personal, 24 de mayo, 2020).

La tabla 2 resume los principales hallazgos sobre los factores vinculados al capital social:

Tabla 2 Hallazgos del capital social

Confianza	<ul style="list-style-type: none"> ● Es un factor esencial para las relaciones coepetitivas, cuyo quebrantamiento puede conducir al fracaso del proyecto. ● Existe un buen nivel de confianza entre los socios de Wuman, siendo fundamental la transparencia y claridad en las reglas entre los socios.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ● Es un factor importante para las relaciones coepetitivas, que requiere el involucramiento de los miembros, en especial de la alta dirección. ● Existe compromiso de los socios de Wuman, pero en especial por parte del líder.
Transferencia interna de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ● Es un factor valioso en las relaciones coepetitivas pues contribuye al crecimiento de la marca, aunque existen resistencias para hacerlo en forma plena, sobre todo entre competidores directos que buscan una diferenciación de sus marcas. ● En Wuman hay una transferencia limitada de conocimiento en el proyecto, limitada a cuestiones de <i>marketing</i>.
Antigüedad de los vínculos	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay divergencia entre los expertos sobre la relevancia de este factor. Lo importante es contar con participantes con la madurez de trabajar en este tipo de modelos de negocio. ● No parece haber tenido un rol preponderante en Wuman.

3. Los factores organizacionales

Los factores organizacionales son elementos que se desarrollan dentro de una organización y que influyen de manera importante en el desempeño y resultado de la empresa (Castillo, Varela & López, 2013). En esta sección se analizarán dos variables claves para el establecimiento de relaciones coepetitivas: liderazgo y proceso de toma de decisiones.

La primera variable a analizar es el liderazgo. Un modelo de negocio coopectivo requiere un nuevo modelo de liderazgo que tenga la capacidad de gestionar alianzas estratégicas a fin de alcanzar los objetivos compartidos (Fundació Factor Humá, 2015).

C. Burbano (comunicación personal, 24 de julio, 2020), profesor de la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia, comenta que las principales características de un líder coopectivo implican ser una persona sin afán de protagonismo, tener una gran capacidad de gestión y promover permanentemente la participación de todos los integrantes. J. Matos, catedrático de CENTRUM PUCP, añade que es importante que el líder ejerza con el ejemplo, sea una persona concertadora y tenga claro que va a tener que ceder en varias oportunidades para conseguir una ganancia mayor para todos. Asimismo, considera que en este tipo de modelos de negocio es importante contar con un liderazgo único y representativo, para evitar una pugna de poderes (comunicación personal, 02 de julio, 2020). C. Fernández (comunicación personal, 18 de junio, 2020), profesor de ESAN Graduate School of Business, plantea que la empatía es un elemento fundamental en este tipo de liderazgo, ya que una persona puede tener gran habilidad para los negocios, pero si no sabe llegar a los otros, escuchar y saber comunicar, va a ser muy difícil que lo sigan. La transparencia también es un factor muy importante en el liderazgo, pues es preferible que un líder comunique metas realistas a uno que genere expectativas excesivas sin un respaldo sólido (C. Fernández, comunicación personal, 18 de junio, 2020). En esa misma línea, J. Távara (comunicación personal, 2 de julio, 2020), profesor de la Facultad de Economía de la PUCP, agrega que un líder coopectivo debe tener una plena legitimidad e integridad personal, ya que sin estos valores es muy difícil ejercer su rol.

Por otro lado, Augusto Aella, presidente de la asociación de productos textiles de Gamarra, comenta, a partir de su experiencia, la dificultad de asumir el liderazgo en un contexto con alta desconfianza, desafío que pudo superar con base en su credibilidad e integridad (Advíncola, 2019). Humberto Machaca, presidente de la Asociación de Exportadores del Emporio Comercial de Gamarra, añade que estos empresarios suelen ser muy críticos con la labor que realizan sus líderes para representarlos (Advíncola, 2019), por lo que es clave prestar atención al liderazgo.

Pasando al caso de Wuman, al inicio del proyecto todos los miembros tenían igual poder para tomar decisiones y no existía un liderazgo único, lo cual generó algunos problemas de gestión. Debido a ello se decidió replantear el modelo, contexto en el cual V.Zela, dueño de Celestina, asume el cargo de líder. K. Ángeles (comunicación personal, 24 de mayo, 2020), propietaria de I love Banana, comentó que el líder de Wuman es sumamente ordenado al gestionar el negocio, trata de solucionar cualquier inconveniente de la mejor manera, y es muy empático y

comunicativo con los socios. Esta socia reconoció además que “su plan de trabajo tan ordenado y detallado hizo que decidiera ser parte de este proyecto sin siquiera conocerlo” (K. Ángeles, comunicación personal, 24 de mayo, 2020). A su vez, M. Rivera (comunicación personal, 02 de junio, 2020), dueña de Catalina, manifestó que el líder de Wuman la ayudó mucho para lograr su ingreso a la tienda en un corto plazo (pues supo orientarla sobre las exigencias adicionales de los centros comerciales) y ha demostrado que realmente le importa el éxito del resto, por lo que es un modelo a seguir. Adicionalmente, N. Chávez, tesista de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, mencionó que los socios percibían a Víctor Zela como una persona que transmitía confianza y que era muy comunicativo (comunicación personal, 29 de agosto, 2020).

La otra variable organizacional importante es la toma de decisiones. Como indica Bluered (2020), en un modelo de negocio cooperativo es importante definir quiénes participan, cómo se comunican, cómo se definen los objetivos, quién toma las decisiones sobre lo que se comparte y cuáles son los mínimos necesarios para que la relación funcione.

El experto A, docente de CENTRUM PUCP, señala que la toma de decisiones es un factor clave. Es necesario que las empresas tomen sus decisiones considerando criterios técnicos, cifras concretas y bien elaboradas, la orientación de expertos y la opinión de los socios. No obstante, debe ser el líder quien tome la decisión final y asuma la responsabilidad correspondiente (comunicación personal, 3 de julio, 2020). C. Burbano (comunicación personal, 24 de julio, 2020), profesor de la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia, considera que en la medida que quienes participen tengan claros los roles que van asumir y las reglas sobre el proceso de toma de decisiones no deberían haber inconvenientes o malentendidos. Además, es importante que el equipo acompañe las decisiones del líder y siga sus directrices (C. Burbano, comunicación personal, 24 de julio, 2020).

En el proyecto bajo estudio, las decisiones finales son tomadas por V. Zela (comunicación personal, 25 de mayo, 2020), líder de Wuman, quien las comunica, a través de Whatsapp o correo electrónico. Al respecto, K. Ángeles, dueña de I love Banana, mencionó que si bien es el líder quien toma la decisión final, es muy flexible y abierto a la opinión de los demás, lo que incluye ceder en algunos aspectos (comunicación personal, 24 de mayo, 2020).

La tabla 3 sintetiza los hallazgos sobre los factores organizacionales:

Tabla 3 Hallazgos de los factores organizacionales

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Es un factor clave en la cooepetencia que requiere un liderazgo único, pues un liderazgo compartido puede generar una pugna de poderes. El líder debe ser transparente, empático, con una gran capacidad de gestión y sin afán de protagonismo. • En Wuman el líder ejerce un liderazgo transparente y reconocido por los socios.
Proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Es factor relevante en las relaciones cooepetitivas, directamente relacionado con el liderazgo, pues sin este es más complicado llegar a acuerdos. El líder debe tomar la decisión final basado en datos concretos y en la opinión de los socios; y asumir dicha decisión. • En Wuman hay un proceso de toma de decisiones transparente y que fomenta la inclusión de los socios del proyecto, si bien es el líder quien toma la decisión final.

4. Los factores económicos

Los factores económicos son importantes para las relaciones cooepetitivas, pues sobre esa base los participantes pueden evaluar si es beneficioso participar o seguir siendo parte de este tipo de proyectos colaborativos (Cerem, 2017). En esta sección se examinarán dos variables: resultados a corto plazo y estructura de gastos de la colaboración.

La primera variable a examinar se relaciona con la obtención de resultados a corto. Establecer relaciones cooepetitivas con los competidores puede generar cierta incertidumbre en cuanto a los rendimientos o ganancias que se obtendrán. Por ello, obtener resultados a corto plazo es importante para que los participantes ratifiquen su compromiso y cooperación sostenida a futuro (Morris et al., 2007).

El experto A, profesor de CENTRUM PUCP, considera que es importante establecer objetivos de corto plazo que sean claros y realistas, pues tener resultados positivos en ese plazo servirá como un punto de referencia para que los participantes verifiquen que este tipo de relaciones les sirve para crecer y obtener beneficios (comunicación personal, 3 de julio, 2020). En la misma línea, J. Matos (comunicación personal, 1 de agosto, 2020), docente de la misma universidad, comenta que “cumplir un objetivo en el primer mes es esencial pues ayuda a afianzar y comprometer el trabajo que vienen realizando en conjunto”. C. Fernández (comunicación personal, 18 de junio, 2020), catedrático de ESAN Graduate School of Business, agrega que es esencial que los resultados que se obtengan en el corto plazo sean similares para todos los participantes, y que se debe evitar situaciones en las que solo algunos ganen y otros pierdan.

En el caso de Wuman, M. Araujo, propietaria de Polec, comentó que si el proyecto no hubiese generado resultados positivos en el corto plazo, ella se hubiese retirado (comunicación personal, 14 de junio, 2020). K. Ángeles, dueña de I love Banana, resaltó también que tener resultados favorables a corto plazo contribuyó significativamente con la continuidad del proyecto (comunicación personal, 24 de mayo, 2020).

La siguiente variable a analizar tiene que ver con la estructura de los gastos asociados con la colaboración. Este elemento es importante, ya que en las relaciones de cooperación también se busca formar redes para obtener beneficios financieros mutuos (Giménez, 2016), pues este tipo de relaciones está basado en un juego de suma positiva (Chim, Batista & Gándara, 2015). Por ello, se requiere una estructura idónea y justa de repartición de gastos, sobre cuya base todas las partes obtengan beneficios.

C. Burbano (comunicación personal, 24 de julio, 2020), catedrático de la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia, plantea que, más allá de cómo sea la estructura en la repartición de gastos, lo más importante es que existan reglas claras desde el inicio sobre esta estructura, para que los participantes analicen si el proyecto les resultará provechoso y para evitar inconvenientes futuros.

Desde el punto de vista del experto A, docente de CENTRUM PUCP, es conveniente realizar una división de gastos de manera proporcional o sobre la base de un porcentaje, pues si un participante al final del mes no obtiene buenos resultados y los gastos se reparten por igual, esto afectará su incentivo para continuar con el proyecto (comunicación personal, 3 de julio, 2020). En esa misma línea, J. Távara, profesor de la Facultad de Economía de la PUCP, resalta la importancia de tener cuentas claras sobre las ganancias (qué gana quién) y los gastos de cada socio (quién aporta qué) para afianzar las relaciones cooperativas (comunicación personal, 2 de julio, 2020). En cuanto a la repartición de los gastos, hay distintas posiciones. Para el experto A, de CENTRUM PUCP, es conveniente realizar una división de gastos que sea proporcional o sobre la base de un porcentaje, tal como se indicó previamente (comunicación personal, 03 de julio, 2020). En cambio, J. Matos, catedrático de la misma universidad, considera que es ideal que la repartición de gastos se dé por igual para todos más allá de que algunos puedan vender más que otros, “pues la idea es que todos puedan aportar lo mismo como un equipo: que cuando ganan, ganan todos, o cuando pierden, pierden todos. Por ello tienen que ganar por igual y aportar por igual” (comunicación personal, 1 de agosto, 2020).

En el proyecto Wuman, inicialmente los gastos se dividían por igual entre todos. Sin embargo, ello provocó que algunas marcas se muestren menos comprometidas con la continuidad del proyecto, pues a pesar de obtener menores ventas debían incurrir en los mismos gastos. Por

ello, V. Zela, líder del proyecto, replanteó la división de los gastos y actualmente esto incluye un porcentaje fijo y un porcentaje variable en función de las ventas (comunicación personal, 25 de mayo, 2020).

Seguidamente se presentan los principales hallazgos sobre los factores económicos en la tabla 4.

Tabla 4 Hallazgos de los factores económicos

Resultados a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ● Es un factor clave para establecer relaciones coopectivas, pues la coopectición horizontal puede generar incertidumbre sobre los beneficios. Un resultado positivo a corto plazo reafirma la continuidad de los participantes en el proyecto. ● La obtención de resultados a corto plazo en Wuman posibilitó la continuidad del proyecto y su crecimiento.
Distribución de gastos	<ul style="list-style-type: none"> ● Es un factor importante en la coopectición. Es clave tener una repartición de gastos donde todos los participantes obtengan beneficios. ● En el proyecto se inició con una repartición de gastos igual, pero se replanteó a una repartición basada en un monto fijo y variable que resulte más equitativa para los socios.

5. Los factores socioculturales

Diversos investigadores señalan que ciertos aspectos socioculturales son mediadores para establecer relaciones coopectivas. Kemmis y MacTaggart (1992) sostienen que un elemento importante es la similitud cultural entre los participantes, pues esta genera proximidad relacional. En esta sección se abordará la proximidad cultural y la trayectoria formativa de los participantes.

J. Matos (comunicación personal, 01 de agosto, 2020), docente de CENTRUM PUCP, coincide en que es importante que exista proximidad cultural entre los socios, la cual puede estar basada en sus valores, experiencia, reputación, entre otros. A continuación se analizarán las siguientes variables: trayectoria profesional, perspectiva sobre la forma de hacer negocios y orientación hacia el uso de medios digitales de los socios.

Los socios de Wuman tienen trayectorias profesionales caracterizadas por su interés en participar en un mercado mediante una oferta de productos diferenciada y respaldada por una adecuada promoción. V. Zela (comunicación personal, 25 de mayo, 2020), dueño de Celestina, mencionó que fueron su esposa y su cuñada quienes tuvieron la idea de ingresar al mundo de la moda y crear esta marca. Víctor había trabajado durante muchos años en áreas de marketing, publicidad y consultoría, y Celestina apareció como una oportunidad de emprender algo nuevo e independiente. Los conocimientos adquiridos en el sector corporativo le sirvieron, en gran medida, para desarrollar una buena comunicación sobre su marca e incrementar su crecimiento.

Para Víctor era claro que para superar a las marcas top del Emporio Comercial de Gamarra debía ofrecer algo diferente a sus clientes, con base en la profesionalización de sus procesos y un buen trabajo de comunicación, por lo que gran parte de su inversión se destinó a la construcción de marca y una mejor experiencia para el cliente (América Retail, 2018).

K. Ángeles (comunicación personal, 24 de mayo, 2020), propietaria de I love Banana, comentó que su marca surgió como parte de un emprendimiento ideado por ella y su novio. Al iniciar como una tienda virtual, tenían claro que debían enfatizar su marketing a través de las redes sociales. Para K. Ángeles también era clave ofrecer un producto diferenciado, cómodo y del agrado de sus clientes, por lo que se enfocó en las nuevas tendencias de moda, la calidad y el acabado de sus productos (comunicación personal, 24 de mayo, 2020).

M. Rivera (comunicación personal, 02 de junio, 2020), dueña de Catalina, comentó que ella venía trabajando en temas de marketing digital durante muchos años en el sector privado, y que cuando en determinado momento se quedó sin trabajo, una amiga la animó a ingresar al mundo de la moda. Entonces reunió el capital suficiente y creó su marca. Esos conocimientos de marketing digital le han ayudado bastante para gestionar su marca en las redes sociales. Al inaugurar su tienda su meta era brindar prendas de vestir con mejor diseño y demostrar que existe ropa moderna para mujeres de mayor contextura (M. Rivera, comunicación personal, 02 de junio, 2020).

Finalmente, M. Araujo, propietaria de Polec, mencionó que su empresa surge a raíz de su interés por la moda y por el deseo de crear una marca con diseños modernos y que siga las últimas tendencias. Su aspiración al ingresar a la industria era poder ver a su marca en diferentes centros comerciales y tener un posicionamiento en el mercado (comunicación personal, 14 de junio, 2020).

Los socios de Wuman comparten también una perspectiva sobre cómo hacer negocios, que entienden como innovadora y colaborativa. Respecto a los valores y características más apreciados por los socios de Wuman, V. Zela, dueño de Celestina, comentó que es importante trabajar de forma innovadora, tener marcas independientes y aspiracionales (incluso si son recientes) y soñar con ver su marca como una de las mejores en el rubro de la moda. Para este empresario, esto se puede evidenciar por el cuidado en la elaboración de sus productos, la forma de promocionarlos y el desempeño general de la empresa (comunicación personal, 25 de mayo, 2020).

K. Ángeles, propietaria de I love Banana, señaló que es fundamental que una marca tenga llegada al público, ya que existen “muchas marcas, pero no todas tienen ese enganche, esa clientela fija, y eso es lo que se busca en Wuman” (comunicación personal, 24 de mayo, 2020).

Esta empresaria agregó que es esencial la transparencia entre los socios, ya que un proyecto como este solo tendría éxito si se sustenta en la confianza (comunicación personal, 24 de mayo, 2020). Por su parte, M. Rivera (comunicación personal, 02 de junio, 2020), dueña de Catalina, manifestó que es clave que un participante de Wuman tenga pasión por la moda y por lo que hace, que sea responsable (pues, un centro comercial exige bastantes parámetros y estar pendiente de muchos detalles), y que sea perseverante (pues este tipo de proyectos implica “un trabajo de hormiguita”). Finalmente, M. Araujo, propietaria de Polec, añadió que se requiere una gran capacidad de empatía, pues este tipo de proyectos genera beneficios conjuntos (comunicación personal, 14 de junio, 2020).

Adicionalmente los socios concuerdan en su orientación al uso de medios digitales, tanto para impulsar su marca a través de campañas de marketing como para realizar ventas virtuales. V. Zela, líder del proyecto Wuman, enfatizó que “es importante que los participantes convivan bien en medios digitales” (comunicación personal, 25 de mayo, 2020). En esa misma línea, M. Araujo, dueña de Polec, comentó que al analizar posibles socios examinan si las marcas usan las redes sociales y cómo las manejan (comunicación personal, 14 de junio, 2020).

Respecto a las trayectorias formativas de los participantes, Morris, Kocak y Ozer (2007) consideran que esto puede influir en las relaciones cooperativas por la forma en que se aprovechan colectivamente esos conocimientos. C. Burbano, docente de la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia, señala que en los proyectos cooperativos lo ideal es que exista una heterogeneidad de conocimientos entre los participantes, de forma que entre todos puedan enriquecer los planes del negocio (comunicación personal, 24 de julio, 2020). J. Távara, profesor de la Facultad de Economía de la PUCP, concuerda en que estos proyectos colaborativos requieren “personas con experiencias diversas pero convergentes” (comunicación personal, 02 de julio, 2020). En lo que sigue se examinarán tres variables a nivel individual: formación profesional, nivel de experiencia en la industria y experiencia previa en trabajos colaborativos de cada socio.

V. Zela, dueño de Celestina, egresó de la carrera de comunicación y publicidad y tiene seis años de experiencia en la industria. Su experiencia previa en negocios colaborativos estuvo circunscrita a proyectos de trabajo conjunto con proveedores en temas de marca (comunicación personal, 25 de mayo, 2020). K. Ángeles, propietaria de I love Banana, egresó de la carrera de medicina y tiene seis años de experiencia en el sector, pero no reportó antecedentes en emprendimientos colaborativos (comunicación personal, 24 de mayo, 2020). M. Rivera, dueña de Catalina, egresó de la carrera de periodismo, tiene cinco años de experiencia en el sector de la moda, y ya contaba con experiencia en proyectos colaborativos pues fue parte de una tienda

multimarca (comunicación personal, 02 de junio, 2020). Por su parte, M. Araujo, propietaria de Polec, egresó de la carrera de ingeniería textil, tiene ocho años de experiencia en la industria, y su experiencia previa en este tipo de iniciativas fue durante los *showrooms* coorganizados con Víctor Zela en varias ciudades del país (comunicación personal, 14 de junio, 2020).

Seguidamente se presentan los principales hallazgos sobre los factores socioculturales en la tabla 5.

Tabla 5 Hallazgos de los factores socioculturales

Aspectos socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> ● Los elementos socioculturales son importantes en las relaciones coepetitivas pues favorecen la proximidad relacional de los participantes. ● Los socios de Wuman tienen distintas trayectorias, pero comparten un enfoque colaborativo e innovador sobre cómo hacer negocios, incluyendo el énfasis en el uso de medios digitales. Esto ha facilitado su trabajo en una misma dirección.
Aspectos formativos	<ul style="list-style-type: none"> ● La heterogeneidad de trayectorias profesionales permite que los participantes se nutran de nuevos conocimientos y puedan generar mayor valor para la empresa. ● En Wuman esto no ha sido determinante. Los socios tienen diferentes formaciones profesionales, experiencia similar en la industria y solo en algunos casos participaron en trabajos colaborativos previos.

6. Los beneficios y desafíos de la coepetición

Según Martínez, Abella, Pérez y Vela (2010), los principales beneficios de la coepetición son las economías de escala, la incorporación a nuevos mercados, la integración de conocimientos y compartir riesgos en las grandes inversiones. En esta sección se analizarán los principales beneficios reportados por los socios del proyecto Wuman.

Para algunos expertos, uno de los principales beneficios tiene que ver con las oportunidades de crecimiento. C. Fernández (comunicación personal, 18 de junio, 2020), docente de ESAN Graduate School of Business, señala que este tipo de estrategias permite un crecimiento rápido de las pequeñas empresas, pues pueden expandirse e ingresar a nuevos mercados, lo cual sería muy difícil de hacer en forma individual, debido a las inversiones y riesgos involucrados. J. Távara, profesor de la Facultad de Economía de la PUCP, considera que muchas veces la única posibilidad que tienen las microempresas de crecer y salir adelante es a través de la cooperación, “pues se pueden realizar inversiones y gastos eficientes como, por ejemplo, en activos físicos, que en algunos casos no pueden ser asumidos individualmente o en otros casos hay equipos subutilizados por un solo emprendedor” (comunicación personal, 2 de julio, 2020). Otros docentes destacan el mayor valor agregado que generan estas iniciativas. Para el experto A, catedrático de

CENTRUM PUCP, la oferta que brindan los competidores al unirse tiene mayor valor agregado, pues permite capturar diferentes nichos de mercado y satisfacer a más clientes, generando sinergias entre ellos (comunicación personal, 03 de julio, 2020). J. Matos, profesor de la misma universidad, añade que establecer relaciones cooepitivas permite brindar una propuesta de valor más interesante a los clientes y, aprovechar la fortaleza de nuestros pares para crecer y aprender (comunicación personal, 01 de agosto, 2020).

En el caso de Wuman, V. Zela (comunicación personal, 25 de mayo, 2020), líder del proyecto, manifestó que el principal beneficio es el rápido crecimiento de las empresas y la eficiencia en los gastos. Este empresario agregó que establecer relaciones cooepitivas incrementa el poder de negociación frente a los proveedores o al realizar negociaciones con los centros comerciales donde deseen inaugurar nuevas tiendas. K. Ángeles (comunicación personal, 24 de mayo, 2020) dueña de I love Banana, resaltó que Wuman ha sido una vitrina donde ha podido dar a conocer sus productos frente al público, pues no contaba con una tienda física, ya que todo lo realizaba de forma virtual. Además, ella señala que la afluencia de clientes de las otras marcas ha favorecido a la suya, pues muchos de ellos buscan combinar prendas adquiridas con zapatos de I love Banana (K. Ángeles, comunicación personal, 24 de mayo, 2020). M. Rivera, propietaria de Catalina, destacó el valor agregado que obtuvo su marca al estar dentro de un centro comercial moderno (comunicación personal, 02 de junio, 2020). Por su parte, M. Araujo, dueña de Polec, pondera especialmente el aprendizaje que obtuvo de sus socios y del proyecto en su conjunto, máxime al ser la socia con menor edad de todos (comunicación personal, 14 de junio, 2020).

Finalmente, en cuanto a los desafíos de la cooepitición, Bluered (2020) señala que la generación de confianza es un reto importante, por lo cual todas las partes involucradas deben trabajar día a día para merecerla. Asimismo, otro desafío es la manera en qué se gestionan las discrepancias para poder llegar a consensos, así como evitar comportamientos oportunistas de los participantes (Fundació Factor Humá, 2015).

Para algunos expertos, un primer desafío específico en el sector se refiere a la consolidación de un esquema colaborativo. C. Burbano, docente de la Universidad Autónoma de Occidente, señala que un reto importante es encontrar una alianza que permita un esquema ganar-ganar para todos, pues es la base de cualquier colaboración (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Sin embargo, en ocasiones pueden ocurrir conductas oportunistas por parte de algunos socios. Para J. Távara, profesor de la Facultad de Economía de la PUCP, este comportamiento oportunista se puede explicar a través de la teoría juegos, pues cuando “el horizonte de planeación es muy corto, las personas tienden a tener una conducta cortoplacista y no les importa mucho romper vínculos sociales, ya que solo están buscando la supervivencia del día a día”

(comunicación personal, 02 de julio, 2020). C. Fernández (comunicación personal, 18 de junio, 2020), catedrático de ESAN Business School, agrega que esto plantea el reto de establecer adecuados mecanismos de supervisión.

Otro desafío se refiere a la organización del esfuerzo colaborativo. J. Távara, profesor de la Facultad de Economía de la PUCP, plantea como reto la distribución de funciones. Muchos micro y pequeños empresarios suelen realizar un rol de “hombre orquesta”, es decir, están acostumbrados a dirigir la producción, encargarse de las ventas, administrar el personal y llevar la contabilidad, y no se dan cuenta de que para lograr el crecimiento de una empresa es importante la especialización, la división del trabajo y la contratación de profesionales para implementar el proyecto (comunicación personal, 02 de junio, 2020). Adicionalmente, para el experto A, docente de CENTRUM PUCP, la convergencia de los sistemas de los socios también puede ser problemática: “Los sistemas propios de cada empresa, al ser distintos, muchas veces presentan dificultades al momento de conversar entre ellos [...] por ello es importante contar con un plan para solucionar ese problema puntual [pues] si no se van a poder generar las sinergias” (comunicación personal, 03 de julio, 2020).

Un tercer desafío atañe a la confianza. J. Matos, profesor de CENTRUM PUCP, considera que la generación de confianza es el principal desafío a tener en cuenta, lo cual guarda una estrecha relación con el cumplimiento de los acuerdos pactados (comunicación personal, 01 de agosto, 2020). En la misma línea, C. Burbano, docente de la Universidad Autónoma de Occidente, señala que “la generación de confianza es sin duda el principal desafío, ya que cuando alguien propone realizar una alianza lo primero que cualquiera piensa es: ¿confío o no confío en la otra parte? Por ello, es importante tener todo claro sobre la mesa [...] mientras más claridad mayor confianza” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

En cuanto al proyecto analizado, M. Rivera, dueña de Catalina, señaló que uno de los principales desafíos es conseguir que todas las marcas obtengan beneficios similares. En su caso, al ingresar al proyecto, Wuman tenía el 95% de sus productos dirigido a jovencitas, mientras que su marca se dirigía a un nicho enfocado en personas de tallas grandes. Por ello, al inicio no obtuvo los resultados que esperaba, pero entendió que debía realizar un trabajo adicional más enfocado y dirigido hacia su target (comunicación personal, 02 de junio, 2020).

M. Araujo, propietaria de Polec, mencionó que al inicio el principal desafío fue poder comprenderse entre todos los socios y acordar el proceso de toma de decisiones, ya que al momento de realizar las votaciones cada uno quería que se ejecute su idea (comunicación personal, 14 de junio, 2020). Como se mencionó anteriormente, inicialmente Wuman tenía una

estructura igualitaria en todos los términos, además de no contar con un liderazgo único, lo cual ocasionó diversos problemas al momento de tomar decisiones.

Por su parte, V. Zela, dueño de Celestina, comentó que uno de los principales desafíos que enfrentaron fue conseguir que las marcas mantuvieran un mismo nivel de desempeño: “No a todas las marcas les gusta trabajar de la misma forma; algunas marcas tienen procesos no tan prolijos y a nosotros nos interesa que mantengan un mismo nivel de desempeño porque la tienda habla por todos” (comunicación personal, 25 de mayo, 2020). Asimismo, indicó que siempre va a ser un reto consensuar con los socios, pero que mientras exista transparencia en la información y esté todo muy detallado y especificado, todo resultará mejor (V. Zela, comunicación personal, 25 de mayo, 2020). Adicionalmente, N. Chávez (comunicación personal, 29 de agosto, 2020), tesista de la PUCP, comentó que los socios presentaron inconvenientes en cuanto al manejo financiero, por lo que posteriormente decidieron que una persona externa se haga cargo de estos temas.

La tabla 6 muestra un resumen de los principales hallazgos sobre los beneficios y desafíos del proyecto Wuman.

Tabla 6 Hallazgos de los beneficios y desafíos

Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones coepetitivas suelen posibilitar el ingreso a nuevos mercados, transferencia de conocimientos, eficiencia en los gastos, reducción de riesgos, mayor poder de negociación y mayor generación de valor para los clientes. • En el caso de Wuman, el principal beneficio fue el ingreso a nuevos mercados como los centros comerciales y al interior del país, adquirir experiencia, mejorar la eficiencia en los gastos y obtener beneficios indirectos para los socios.
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones coepetividas enfrentan varios desafíos, tales como la generación de confianza, beneficios mutuos, distribución de funciones, convergencia de los sistemas de gestión y gestión de discrepancias • Los principales desafíos que enfrentó el proyecto fueron la generación de confianza, la obtención de beneficios similares, la convergencia de los sistemas y la generación de consensos.

CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo general identificar los principales factores de éxito para el establecimiento de relaciones cooperativas a largo plazo en el proyecto Wuman. En ese sentido, se concluyó que los principales factores que han promovido esta relación corresponden al capital social (la confianza y el compromiso), a los factores organizacionales (el liderazgo y el proceso de toma de decisiones), a los factores económicos (la obtención de resultados a corto plazo y la distribución adecuada de los gastos entre los participantes) y en menor medida a los factores socioculturales (fundamentalmente la perspectiva de hacer negocios).

La hipótesis de la investigación planteó que los principales factores de éxito del proyecto Wuman son el capital social (la confianza y el compromiso), los factores organizacionales (liderazgo) y los factores económicos (resultados a corto plazo). Al respecto, se pudo comprobar que estos factores han promovido las relaciones cooperativas en Wuman. Sin embargo, también se identificaron otros factores importantes tal como se mencionó en el párrafo anterior.

A continuación, se presentarán las principales conclusiones correspondientes a cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación.

El primer objetivo específico buscaba describir las características del proyecto Wuman, con el fin de identificar aquellas características relevantes que pudiesen haber influido en el éxito de esta iniciativa. Wuman es un emprendimiento que surgió, principalmente, como respuesta a las dificultades que presentan los micro y pequeños empresarios del sector de la moda para crecer y expandir su mercado. Los principales objetivos de Wuman son seguir creciendo como una multimarca, promover la venta de prendas de vestir con diseños independientes, y también ser una marca paraguas para que otros pequeños empresarios puedan expandirse hacia nuevos mercados. Las tiendas Wuman buscan articular distintas marcas que satisfagan a un público femenino más amplio, para lo cual cuentan con marcas con prendas de vestir desde los 15 hasta los 40 años con distintos tipos de preferencias. Además, se ha incorporado una marca de calzados, que complementa la oferta de las prendas de vestir. De este modo, se busca que el cliente pueda encontrar en un solo lugar todo lo que requiere. Con esto se evita la canibalización entre los participantes y se promueve que cada marca tenga una ventaja distintiva. Los principales logros de Wuman han sido consolidar su marca en el mundo *retail*, permitiendo que marcas pequeñas puedan dar el salto de una tienda en el Emporio Comercial de Gamarra a un centro comercial. Otro logro importante ha sido llevar sus colecciones hacia diferentes ciudades del país donde la oferta de moda es reducida, con lo cual han logrado sumar más clientes y fortalecer su marca en esos ámbitos. En ese sentido, se ha evidenciado que una de las principales características para el

éxito de esta iniciativa ha sido la visión común de hacer negocios, la disposición a colaborar y la apuesta por la confianza.

El segundo objetivo específico se orientaba a identificar los principales factores de éxito que han permitido establecer relaciones cooperativas de largo plazo en Wuman. Se buscó examinar en qué medida se encuentra presente en este caso los factores previamente identificados mediante la revisión de literatura teórica y estudios empíricos. Con fines analíticos, estos factores fueron agrupados en factores relacionados al capital social, factores organizacionales, factores económicos y factores socioculturales. Respecto al primer grupo de factores, se concluye que la confianza es el factor más determinante para las relaciones cooperativas, pues un fallo en esta puede dificultar la continuidad del proyecto, considerando que la alianza entre competidores puede despertar cierto grado de temor e incertidumbre. En el caso de Wuman se evidenció que la base de confianza que existe entre los socios ha permitido una adecuada gestión y continuidad del proyecto. Esto concuerda con lo planteado por Bluered (2020), señala que la clave de la cooperación es la confianza, pues a partir de ella se puede cimentar un espacio seguro en el cual se pueda cooperar y competir al mismo tiempo. En esa línea, la transparencia y la claridad en las reglas puede construir y consolidar la confianza entre los participantes y evitar posibles inconvenientes.

El compromiso también es un factor relevante para las relaciones cooperativas, pues un trabajo colaborativo exitoso exige el involucramiento de todos los miembros que lo componen, dejando de lado las individualidades para contribuir con el progreso del proyecto en su conjunto. Morris, Kocak y Ozer (2007) señalan que la cooperación tiene una fuerte relación con el compromiso. Del mismo modo, C. Fernández, profesor de ESAN Graduate School of Business, coincide en la importancia de un compromiso simétrico entre todos los participantes para la sostenibilidad de la organización (comunicación personal, 18 de junio, 2020). En el caso de Wuman se evidenció que existe un compromiso de todos los socios con el crecimiento y la continuidad de este proyecto, particularmente impulsado por el líder de esta iniciativa.

Según Santolaya et al., (2019), la transferencia interna de conocimientos es importante en este tipo de relaciones para poder generar innovaciones. En muchos casos, los competidores directos suelen compartir información sobre ciertos temas que permiten fortalecer la visibilidad de la marca, pero existen otros temas en los cuales prefieren reservar sus conocimientos para salvaguardar la diferenciación de su marca. En ese sentido, C. Fernández (comunicación personal, 18 de junio, 2020), ESAN Graduate Business School, sostiene que en este tipo de relaciones es difícil que los participantes compartan totalmente sus conocimientos, pues existe el temor de comportamientos oportunistas. En Wuman se observó que los participantes compartían ciertos

conocimientos, principalmente relacionados con el marketing y la realización de eventos. La integración de conocimientos se pudo reflejar sobre todo en las asesorías contratadas para beneficio de todos los socios. En ese sentido, se pudo concluir que existe una transferencia interna de conocimientos limitada a determinados temas, pues por lo general la transferencia de conocimientos ha ocurrido al momento de adquirir conocimiento nuevo en conjunto.

Con relación a la antigüedad de los vínculos, el experto A, docente de CENTRUM PUCP, indica que no es un factor determinante, ya que lo más importante es aliarse con empresas que cumplan con las exigencias requeridas, pues en caso contrario no se generarán las sinergias y resultados deseados (comunicación personal, 3 de julio, 2020). En concordancia con ese planteamiento, en el proyecto bajo estudio la antigüedad de los vínculos entre los socios no parece haber sido un factor determinante para el éxito de las relaciones cooperativas. Si bien el proyecto se inició con algunas marcas cuyos propietarios ya se conocían entre sí, no fue un factor indispensable, ya que lo que se buscaba era contar con marcas que tengan potencial y la madurez para trabajar en este tipo de negocios. Esto es consistente con lo indicado por el experto A, docente de CENTRUM PUCP, quien indica que la antigüedad de los vínculos no es un factor determinante, ya que lo más importante es aliarse con empresas que cumplan con las exigencias requeridas, pues en caso contrario no se generarán las sinergias y resultados deseados (comunicación personal, 3 de julio, 2020).

Entre los factores organizacionales destaca el liderazgo como un factor clave en la cooperatividad. Chim, Batista y Medina (2016) señalan que en la cooperatividad se generan etapas de afiliación, coordinación, colaboración y redes estratégicas, en las cuales se debe observar la madurez del líder para gestionar adecuadamente cada una de estas etapas. Es fundamental enfatizar un liderazgo único debido a las dificultades que puede generar un liderazgo compartido. Al respecto, J. Matos, profesor de CENTRUM PUCP, concuerda en que el liderazgo compartido genera dificultades como la pugna de poderes entre los participantes (comunicación personal, 1 de agosto, 2020). Este problema se constató en la etapa inicial del proyecto Wuman, cuando había un liderazgo compartido entre todos los socios, lo cual generó dificultades en la gestión y coordinación del proyecto. Ese esquema de liderazgo fue replanteado para pasar a uno alineado con los planteamientos antes indicados. En ese sentido, se concluyó que el nuevo esquema de liderazgo planteado por Wuman fue un factor clave para el éxito y continuidad de esta iniciativa.

En segundo lugar, el proceso de la toma de decisiones es un factor también clave para el éxito de las relaciones cooperativas. Esta variable está muy relacionada con el liderazgo, ya que cuando no existe un liderazgo único es más complicado llegar a acuerdos. En ese sentido, los expertos concordaron en que es esencial contar con reglas claras y con un líder que tome las

decisiones basado en datos concretos y en la opinión de los socios. Además, es el líder quien debe asumir las consecuencias de dicha decisión. En esa misma línea, Bluered (2020) coincide en la importancia de definir quién y cómo se tomarán las decisiones. En Wuman, la toma de decisiones se realiza en forma transparente y promoviendo la inclusión de los puntos de vista de los socios. Sin embargo, es el líder, quien luego de analizar los datos y opiniones de los socios toma la decisión final. Este esquema de toma de decisiones utilizado en el proyecto Wuman ha permitido una gestión más eficiente y exitosa.

Con relación a los factores económicos, los resultados a corto plazo y la estructura en la repartición de gastos entre los participantes son factores claves para establecer relaciones competitivas duraderas. La cooepetencia horizontal, al basarse en alianzas con los competidores, puede generar cierta inseguridad sobre los beneficios que pueda generar. Por ello, la obtención de resultados a corto plazo reafirma la continuidad de los participantes y fortalece las relaciones entre los miembros. En ese sentido, J. Matos (comunicación personal, 1 de agosto, 2020), profesor de CENTRUM PUCP manifestó la importancia de “anotar un gol en el primer tiempo”, pues ello motiva a los participantes en reafirmar su confianza en el proyecto. En el caso estudiado, los participantes manifestaron que contar con resultados a corto plazo (incluido el crecimiento de la empresa) ayudó a la continuidad del proyecto. Este hecho contribuyó con el crecimiento de las tiendas Wuman y con el fortalecimiento de los lazos de colaboración, lo cual hizo posible que nuevas marcas se interesen y decidan apostar por este proyecto.

También se constató que la repartición de los gastos es una variable importante en este modelo de negocio. Morris, Kocak y Ozer (2007) consideran al respecto que la cooepetencia tiene una fuerte relación con el beneficio mutuo, el cual está relacionado con una adecuada repartición de gastos.

En esa línea, varios expertos plantearon que la repartición de gastos debería ser equitativa, aunque uno de ellos consideró más bien que debería ser por igual pues la idea de las alianzas es aportar lo mismo como un equipo. En el caso de Wuman, en un inicio la división de los gastos fue por igual entre todos, lo que generó que algunas marcas sintieran que el proyecto no era provechoso por igual para todos. Esto se debió a que algunas marcas vendían menos que otras, pero debían pagar el mismo monto por gastos fijos. Frente a esto se tuvo que replantear el modelo de repartición de gastos, en una forma más equitativa, priorizando el beneficio conjunto, pues de otro modo el resultado hubiese sido que las pequeñas marcas abandonaran el proyecto y llevaran al fracaso a las marcas más grandes ante la imposibilidad de asumir todos los gastos entre pocas marcas. Por ello, se evidenció que la actual estructura de repartición de gastos en Wuman ha sido un factor clave para la continuidad del proyecto.

En relación con los factores socioculturales Bathelt (2006) señala que la similitud sociocultural puede generar una proximidad relacional que guía las conductas hacia la coopetición. Asimismo, de acuerdo con los expertos, si bien no es indispensable que los participantes sean totalmente homogéneos en cuanto a sus trayectorias, sí es importante que existan ciertas similitudes socioculturales, ya que estas actúan como mediadores para que exista una mayor afinidad entre ellos. En cuanto a la perspectiva de hacer negocios, los socios de Wuman comparten una perspectiva colaborativa y una forma de trabajo basada en la transparencia, la perseverancia, la empatía y el cuidado especial por la marca. Por ello, resulta importante para los participantes contar con socios que cuenten con estas características y agreguen valor a la marca. La orientación al uso de medios digitales que tienen los socios fue un factor importante de proximidad entre ellos. Todos los socios concordaron en la importancia de potenciar los medios digitales para aumentar la visibilidad de su marca y facilitar la compra online de sus clientes. Estas similitudes han permitido que todos trabajen en una misma dirección para cumplir los objetivos de la organización. En cambio, la trayectoria profesional de los socios no ha sido un factor determinante para establecer relaciones de afinidad entre ellos, ya que cada uno cuenta con una trayectoria distinta, algunas en moda y otras en otros sectores.

En cuanto a los aspectos formativos, los expertos no consideraron necesario que todos los participantes en un proyecto coopetitivo cuenten con un nivel similar de conocimientos o experiencia en el sector, pues es mejor tener un equipo con conocimientos y experiencias disímiles de forma que puedan nutrirse mutuamente de conocimientos nuevos y puedan gestar así mejores innovaciones. En el caso de Wuman, los aspectos formativos analizados (formación profesional, nivel de experiencia en la industria y experiencia previa en trabajos colaborativos de cada socio) tampoco han sido determinantes para el trabajo colaborativo, pues solo algunos socios compartían similitudes en estos aspectos.

Finalmente, el tercer objetivo específico buscaba describir los principales beneficios y desafíos que genera el trabajo coopetitivo en el proyecto Wuman y analizar qué factores subyacen a esos beneficios y desafíos. De acuerdo con la literatura consultada, los principales beneficios de la coopetición son las economías de escala, la integración de conocimientos, la incorporación a nuevos mercados y la reducción de riesgos. Los expertos resaltaron la incorporación a nuevos mercados, la reducción de riesgos y añadieron la eficiencia en gastos. En el caso de estudio se pudo evidenciar que los principales beneficios fueron: ingresar a nuevos mercados de manera más rápida, adquirir conocimientos y experiencia, ser más eficientes en los gastos y obtener beneficios indirectos. En primer lugar, se pudo evidenciar cómo las marcas que componen Wuman lograron ingresar al sector *retail* de manera más rápida de lo que lo hubiesen logrado individualmente. Existen muchas marcas en el Emporio Comercial de Gamarra que cuentan con varios años en el

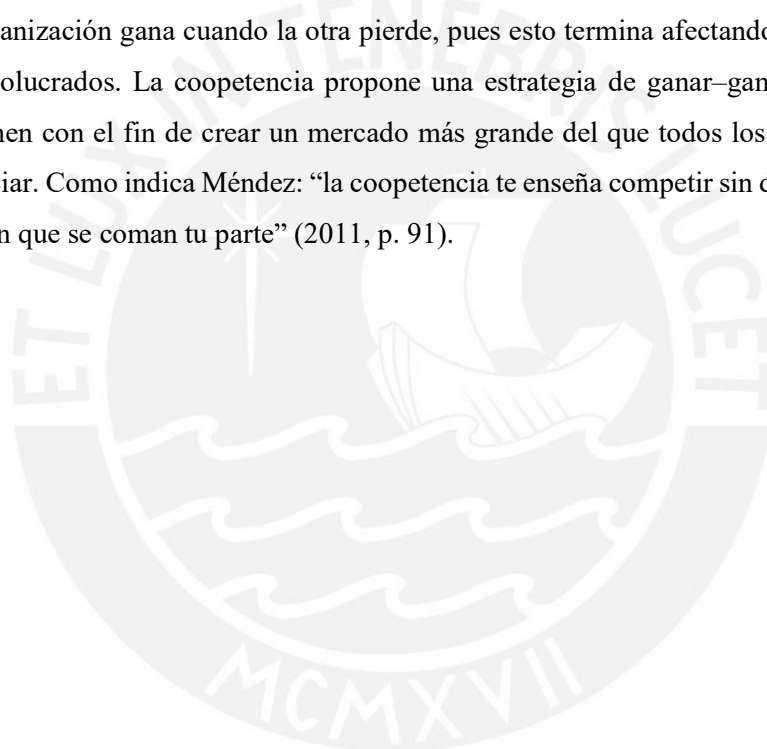
sector; sin embargo, no han conseguido dar este salto y su crecimiento solo se ha basado en abrir nuevas tiendas dentro del Emporio. La estrategia colaborativa desplegada por Wuman ha permitido que una marca como I love Banana, que nunca había tenido una tienda física, dé el salto a un local en un centro comercial. Seguidamente, se observó que a través de una estrategia coopetitiva las pequeñas empresas pueden generar y compartir algunos conocimientos nuevos, así como experiencias que permitan el crecimiento de la marca, sin la necesidad de que un tropiezo o error signifique grandes pérdidas. Adicionalmente, este tipo de estrategias favorece la eficiencia en los gastos, pues algunos proyectos requieren de grandes inversiones, más aún si se trata de pequeños empresarios que no cuentan con capital o acceso a crédito bancario suficiente. Finalmente, la coopetición generó beneficios indirectos, pues aliarse con competidores que cuentan con mejor posicionamiento y una clientela fija favorece al resto de las marcas. En el caso de Wuman, se mencionó cómo la afluencia de clientes de algunas marcas había favorecido a las otras para que se vuelvan más conocidas. De este modo se pudo concluir que los principales factores relacionados con estos beneficios fueron el liderazgo ejercido por Víctor Zela, el esquema actual de manejo financiero y las similitudes de los socios en cuanto a la forma de hacer negocios y crecer en un mercado tan competitivo.

Respecto a los desafíos, según Cygler et al. (2018) las relaciones coopetitivas pueden dar lugar a comportamientos oportunistas y poco éticos, sobre todo cuando existe un nivel bajo de confianza o cuando la cooperación es solo temporal. Por ello, la generación de confianza es uno de los principales retos para el éxito de estas iniciativas. Además, es importante gestionar de manera adecuada las primeras desavenencias que surjan, ya que esto puede ser decisivo para el fracaso o éxito del proyecto (Fundació Factor Humà, 2015).

El proyecto enfrentó cuatro desafíos durante su implementación: la generación de confianza, la obtención de beneficios similares para todos, la convergencia de los sistemas propios de cada empresa y la generación de consensos. La generación de confianza es un desafío cuando se trabaja de manera colaborativa entre competidores, y es difícil recuperarla cuando ha sido quebrada por algún evento. Sin embargo, con un trabajo transparente, y con reglas claras esta se puede recuperar y sostener en el largo plazo, tal como ocurrió en el caso bajo estudio. Otro desafío está relacionado con generar beneficios similares para todos, problema presentado principalmente al inicio del proyecto y que condujo al replanteamiento del modelo y a una mejor fórmula que genere beneficios mutuos. Adicionalmente, conforme lo indican los expertos, pueden surgir problemas de convergencia en la forma de gestión de las empresas, pues cada una tiene una forma particular de trabajar y llevar a cabo sus operaciones, por lo que siempre será un reto promover la sinergia entre todos los participantes. Un último desafío fue lograr consensos entre los socios, pues si bien cada marca buscaba el crecimiento de Wuman también hay intereses individuales

que pueden dificultar la toma de decisiones. Por ello, como mencionó C. Burbano, profesor de la universidad Autónoma de Colombia, es muy importante tener las reglas claras desde el inicio y contar con un plan de trabajo transparente y detallado (comunicación personal, 24 de julio, 2020). El liderazgo transparente de Wuman parece haber permitido enfrentar exitosamente este desafío.

Estos hallazgos constituyen un aporte valioso a las ciencias de la gestión sobre esta novedosa estrategia de negocio, pues permiten identificar los factores determinantes para promover relaciones coepetitivas duraderas. Asimismo, generan conocimiento útil para las pequeñas empresas en un mercado altamente competitivo como el sector textil - confecciones. En este escenario, la coepetición puede ser una estrategia fundamental para enfrentar los retos de crecimiento que enfrentan estas organizaciones. Con esta estrategia se busca dejar de lado la idea de que una organización gana cuando la otra pierde, pues esto termina afectando el mercado y a los actores involucrados. La coepetencia propone una estrategia de ganar-ganar en la que las empresas se unen con el fin de crear un mercado más grande del que todos los participantes se puedan beneficiar. Como indica Méndez: “la coepetencia te enseña competir sin destruir el pastel, y a cooperar sin que se coman tu parte” (2011, p. 91).



REFERENCIAS

- Acedo, C., & Gomila, A. (2013). Confianza y cooperación. Una perspectiva evolutiva. *Contrastes: Revista Internacional de Filosofía*, 18, 221–238.
<https://doi.org/10.24310/contrastescontrastes.v0i0.1169>
- Advíncola, A. B. (2019). Asociatividad como factor crítico para el desarrollo de clústeres: el caso del conglomerado del subsector confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15055>
- América Retail. (2018). *Perú: Wuman abre las puertas de su segunda tienda en Arequipa*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-wuman-abre-las-puertas-de-su-segunda-tienda-en-arequipa/>
- Asociación de Exportadores (ADEX). (2018). *Exportadores de confecciones ven la luz al final del túnel*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/exportadores-de-confecciones-ven-la-luz-al-final-del-tunel/>
- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2018). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/4126/4094>
- Barringer, B. R., & Jones, F. (2004). Download citation of Achieving rapid growth: Revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9, 73–87. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/313707131_Achieving_rapid_growth_Revisiting_the_managerial_capacity_problem/citation/download
- Bathelt, H. (2006). Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 - toward a relational view of economic action and policy. *Progress in Human Geography*, 30(2), 223–236. <https://doi.org/10.1191/0309132506ph603pr>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Benton, W. C., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.002>
- Bluered. (2020). *La coopetición enseña a competir sin destruir el pastel*. Recuperado de <https://bluered.es/blog/la-coopeticion-ensena-a-competir-sin-destruir-el-pastel-y-a-cooperar-sin-que-se-coman-tu-parte-2>
- Bravo, L., Junchaya, J., Toma, J., & Yuta, L. (2015). Coopetición en el sector del calzado en Lima Metropolitana. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Camison, C., Boronat, M., & Villar, A. (2009). New challenges in competitiveness: knowledge development and coopetition. En *Working Papers. Serie EC* (4).
- Campus Party. (2014). *Coopetencia: cómo aprender de tus competidores* [Video]. Colombia.

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FXQyxt65JOE>

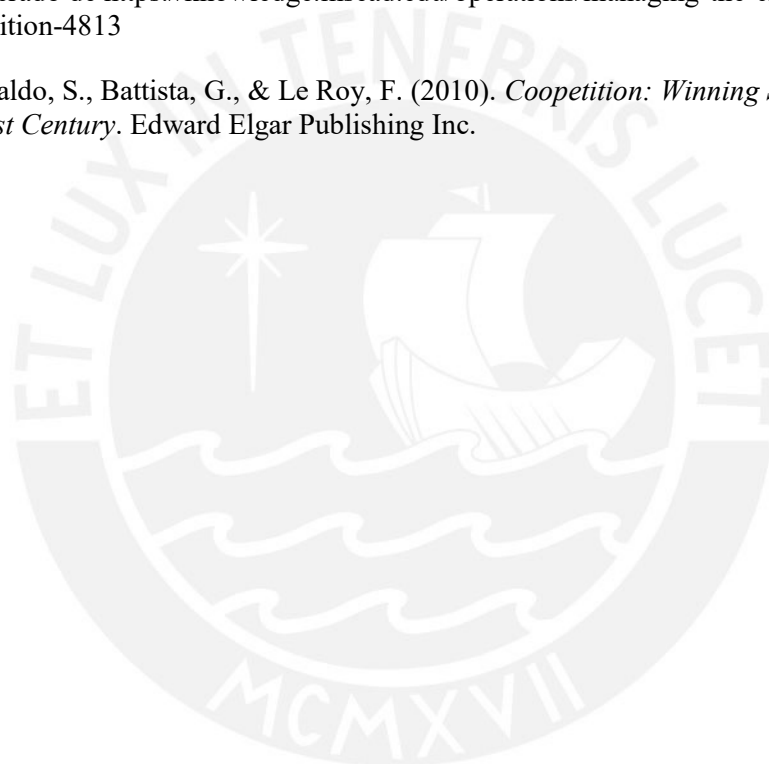
- Cárdenas, G., & Cárdenas, M. (2020). Factores de éxito de un modelo de negocio cooperativo en micro y pequeñas empresas del sector textil confecciones en Lima Metropolitana. (Tesis de Bachillerato, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Castillo, V., Varela, R., & López, L. (2013). Factores organizacionales: su impacto en la estrategia de equipos de trabajo. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.17.pdf>
- Cerem. (2017). *Coopetición: nuevo enfoque de estrategia empresarial de crecimiento*. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/coopeticion-y-win-win>
- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach. *International Studies of Management and Organization*, 46(2–3), 110–129. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1093797>
- Chim, A. (2016). Desarrollando un modelo de cooperación: una aplicación al sector turístico en Brasil (Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Canaria, España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=154480&info=resumen&idioma=SPA>
- Chim, A., & Batista, R. (2016). La investigación sobre cooperación: estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(4), 399–415. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6333373>
- Chim, A., Batista, R., & Gândara, J. (2015). Analizando el factor Cooperación en los Monitores de competitividad: Una comparación entre Brasil, España y TTCI. *XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR)*. Recuperado de <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/12/137.pdf>
- Chim, A., Batista, R., & Medina, M. (2016). Cooperación en un destino turístico de frontera entre Argentina, Brasil y Paraguay: el caso Poloiguassu. *Semestre Económico*, 19(40), 145–174. <https://doi.org/10.22395/seec.v19n40a6>
- Chim, A., Batista, R., & Sosa, S. (2018). Analizando el tipo de Cooperación en redes interorganizativas turísticas de Curitiba, Brasil. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(3), 769–784. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.055>
- Christ, K. L., Burritt, R. L., & Varsei, M. (2017). Coopetition as a Potential Strategy for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 1029–1040. <https://doi.org/10.1002/bse.1967>
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Belknap Press.
- Conley, D., & Goldman, P. (1994). Facilitative Leadership: How Principals Lead without Dominating. *OSSC Bulletin*, 37(9).
- Conviser, R. H. (1973). Toward a Theory of Interpersonal Trust. *The Pacific Sociological Review*, 16(3), 377–399. <https://doi.org/10.2307/1388493>

- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębkowska, K. (2018). Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in coopetitive relationships. *Sustainability*, 10(8). <https://doi.org/10.3390/su10082688>
- Daidj, N. (2017). Cooperation, Coopetition and Innovation. En *Cooperation, Coopetition and Innovation* (Vol. 3). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119476511>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Eriksson, P. E. (2008). Achieving suitable coopetition in buyer-supplier relationships: The case of Astrazeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(4), 425–454. <https://doi.org/10.1080/15470620802325674>
- Fernández, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.004>
- Fernández, A.S., & Merieau, D. (2018). La coopétition : une strategie transitoire? *Gestion 2000*, 35(1), 47. <https://doi.org/10.3917/g2000.351.0047>
- Fundació Factor Humà. (2015). *Coopetición*. Recuperado de <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/11695-coopeticion>
- Fyall, A. (2005). From competition to collaboration in the tourism industry. En *Global Tourism* (pp. 52–73). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7789-9.50009-1>
- García, I. (2010). Perspectiva teórica del liderazgo educativo hacia nuevas formas de liderazgo: liderazgo distribuido. En *Organizar y dirigir en la complejidad: instituciones educativas en evolución* (pp. 13–14). Wolter Kluwer. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/276202633_Perspectiva_teorica_del_liderazgo_educativo_hacia_nuevas_formas_de_liderazgo_liderazgo_distribuido
- Giménez, G. (2016). *Coopetición Turística. Cooperar para competir*. Recuperado de <https://auren.com/es/blog/coopeticion-turistica-cooperar-para-competir/>
- Gomez, J., García, A., & Curiel, G. (2019). Coopetencia, interacción de dos relaciones antagónicas. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 130–137. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1506>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hoyos, C. (2015). *Teoría de los Juegos y Gerencia Estratégica*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3569.6800>
- Ichpas, M. & Ñope, I. (2018). Análisis de los factores que limitaron el crecimiento económico de las micro y pequeñas empresas [Mypes] de confecciones de prendas de vestir en San Juan de Lurigancho en los últimos 5 años. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15055>

- Kemmis, S., & MacTaggart, R. (1992). *Cómo planificar la investigación-acción*. Laertes.
- Lleonart, P., Garola, A., & Arús, J. (2003). El impacto de la liberalización de los intercambios mundiales en el sector textil-confección español. *Boletín Económico de ICE*, 2768, 47–54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=625211>
- Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71–90. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.10.006>
- Macroconsult. (2018). *¿Qué se sabe de las micro, pequeñas y medianas empresas?*. Macroconsult. Recuperado de <https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2016/03/REM-02-2016.pdf>
- Madrid, A. K., Montes, P. C., & Carrasco, J. A. (2019). Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14663>
- March, R., & Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30(3), 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.09.001>
- Martínez, A., Abella, S., Pérez, M., & Vela, M. (2010). Coopetition strategy: The influence of external workplace and technology flexibilities. *Journal of Global Strategic Management*, 4(2), 16. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2010415821>
- Méndez, E. (2011). La coopetición y las redes de trabajo. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 24(251), 90–95. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3402120>
- Ministerio de la Producción. (2017a). *Industria Textil y Confecciones. Estudio de investigación sectorial*. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab_Textil.pdf
- Ministerio de la Producción. (2017b). *Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2017-2021*. Recuperado de https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/76485_1.pdf
- Morris, M. H., Koçak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18, 35–55. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228665651_Coopetition_as_a_Small_Business_Strategy_Implications_for_Performance
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Coopetencia*. Editorial Norma.
- Parra, G., García, P. M., & Jiménez, J. J. (2008). Coopetición Y Ventaja Competitiva En Los Distritos Industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 85–102. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60013-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60013-6)
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis and Strategic Management*, 25(1), 71–89. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.751011>

- Pérez, S. (08 de noviembre de 2019). Gamarra lanzará su primer formato “outlet” con descuentos de hasta el 80%. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gamarra-lanzara-su-primer-formato-outlet-con-descuentosdehasta80noticia/?fbclid=IwAR3ujfp7uV2EjN5dEXVpOHOUYMUwPfhw4geXnrtzP7PjddAPcbUsVYqfmLA>
- Perú Retail. (2018). *Perú: Tienda Wuman inaugura local en Real Plaza Cusco*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tienda-wuman-real-plaza-cusco/>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en gestión* (1a ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (2011). Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://textos.pucp.edu.pe/texto/Reglamento-del-Comite-de-Etica-para-la-Investigacion-con-Seres-Humanos-y-Animales-de-la-Pontificia-](http://textos.pucp.edu.pe/texto/Reglamento-del-Comite-de-Etica-para-la-Investigacion-con-Seres-Humanos-y-Animales-de-la-Pontificia)
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Quitio, J. A. (2017). Análisis del sistema de marketing horizontal: las alianzas The Coca cola Company con Nestle y McDonald’s. (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/10253>
- Ramos, C., Berrio, C., & Villar, D. (2015). Coopetición en cluster Logística del Callao. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Restrepo, C. (2009). Aproximación a la teoría de juegos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 157–175. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682002.pdf>
- Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy - When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307–324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>
- Robert, M., Chiambaretto, P., Mira, B., & Le Roy, F. (2018). Better, faster, stronger, the impact of market oriented coopetition on product commercial performance. *Management*, 21(1), 610. <https://doi.org/10.3917/mana.211.0574>
- Salcedo, J. (13 de julio de 2018). Empresarios de Gamarra llegaron a Cusco con tienda Wuman. *Diario La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1277215-empresarios-gamarra-llegaran-cusco-tienda-wuman/>
- Santolaya, J., Mora, E., & Ortiz, M. (2019). Coopetición: ¿qué factores de conocimiento determinan el comportamiento innovador? *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 4(2), 25–40. <https://doi.org/10.20420/eni.2019.295>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5a ed.). Essex: Prentice Hall.
- Schiavone, F., & Simoni, M. (2011). An experience-based view of co-opetition in R&D networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 136–154. <https://doi.org/10.1108/14601061111124867>

- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2018). *Industria de Textil y Confecciones Junio 2018*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/TRIPTICO-AIEES-TEXTIL.pdf>
- Thomason, S. J., Simendinger, E., & Kiernan, D. (2012). Constructive Collusion: Determinants of Successful Coopetition in Small Business. *United States Association for Small Business and Entrepreneurship Proceedings*.
- Valdivia, C. R. (2016). La asociatividad empresarial como facilitador para el acceso a mercados externos por parte de las pequeñas empresas de Gamarra - La Victoria - Lima. (Tesis para optar por el Grado Académico de Maestra de Administración, Universidad Nacional Federico Villareal, Lima, Perú).
- Wassenhove, L. (2016). *Managing the Challenges of “Coopetition”*. Insead Knowledge. Recuperado de <https://knowledge.insead.edu/operations/managing-the-challenges-of-coopetition-4813>
- Yami, S., Castaldo, S., Battista, G., & Le Roy, F. (2010). *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*. Edward Elgar Publishing Inc.



ANEXO A: Lista de socios y tesista entrevistados

Tabla A1: Lista de socios y tesista entrevistados

N°	Nombre	Cargo	Organización	Fecha
1	Víctor Zela	Dueño	Celestina	25/05/2020
2	Mariela Araujo	Dueña	Polec	14/06/2020
3	Katherine Ángeles	Dueña	I love Banana	24/05/2020
4	Malena Rivera	Dueña	Catalina	02/06/2020
5	Natalie Chávez	Tesista	PUCP	29/08/2020



ANEXO B: Lista de expertos entrevistados

Tabla B1: Lista de expertos entrevistados

N°	Nombre	Cargo	Organización	Fecha
1	Christian Burbano	Docente	Universidad Autónoma de Occidente de Colombia	24/07/2020
2	Carlos Fernández	Docente	ESAN <i>Graduate School of Business</i>	18/06/2020
3	José Luis Matos	Docente	CENTRUM PUCP <i>Business School</i>	01/08/2020
4	José Távara	Docente	Departamento de Economía de la PUCP	02/07/2020
5	Experto A	Docente	CENTRUM PUCP <i>Business School</i>	03/07/2020



ANEXO C: Lista de personas a las que se trató contactar

Tabla C1: Lista de personas a las que se trató contactar

N°	Nombre	Cargo	Organización
1	Celeste Muñoz	Dueña	Mon Amour
2	Ruth Gilt	Dueña	Cistella
3	Clara Quispe	Community Manager	Cistella
4	Geraldine Velarde	Administradora	Wuman
5	Moisés Estela	Presidente	Asociación de Industriales Confeccionistas
6	Manuel Salazar	Presidente	Asociación de Pequeños empresarios de Gamarra
7	Diógenes Alva	Primer Vicepresidente	Coordinadora de Empresarios de Gamarra
8	Susana Saldaña	Presidenta	Coordinadora de Empresarios de Gamarra
9	Américo Chávez	Secretario general	Coordinadora de Empresarios de Gamarra
10	Humberto Machaca	Presidente	Exportadores del Emporio de Gamarra
11	José Villanueva	Dueño	Damero <i>Concept Store</i>
12	Elena Méndez Díaz	Profesora	IE <i>Business School</i>
13	Alexander Jean Luc	Profesor investigador	CENTRUM PUCP <i>Business School</i>
14	Alisson Advínola	Tesista de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección	PUCP

ANEXO D: Guía de entrevista para socios

Introducción

Buenos día/tardes/noches, somos Grecia Cárdenas Saavedra y Minerva Cárdenas Saavedra, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “Factores de éxito de un modelo de negocio cooperativo en micro y pequeñas empresas del sector textil - confecciones en Lima Metropolitana: Caso Wuman”. El propósito de esta tesis es conocer las características del proyecto Wuman y comprender los factores que han permitido su crecimiento.

Su participación en esta investigación, en su condición de socio del proyecto Wuman, es muy valiosa para nosotros. Antes de iniciar la entrevista quisiéramos señalar que la universidad presta mucha atención a la ética en la investigación. En ese sentido, agradeceríamos mucho que nos confirme que ha revisado el protocolo de consentimiento informado que le enviamos y si está de acuerdo con el mismo.

En esta entrevista abordaremos los siguientes temas: características del proyecto, decisiones estratégicas, formas de relacionamiento, comportamiento organizacional, factores financieros, factores socioculturales, y beneficios y desafíos de esta iniciativa. En cada uno de estos temas plantearemos algunas preguntas para comprender las particularidades de este proyecto. En ese sentido, agradeceremos mucho que nos proporcione respuestas lo más detalladas que sea posible.

Preguntas introductorias

1. Nombre
2. Cargo en la empresa

Descripción del proyecto

3. ¿En qué año y cómo surgió la idea del proyecto? ¿Cuál fue el contexto en el que surgió esta idea?
4. ¿Qué lo motivó a unirse a Wuman?
5. ¿Cuántos socios participan en Wuman? ¿Con cuántos socios empezó el proyecto?
6. ¿Se han retirado socios del proyecto?
7. ¿Cuál es la misión y los principales objetivos del proyecto?
8. ¿Cuántos colaboradores tiene Wuman?

9. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones formales para tomar decisiones en conjunto sobre el proyecto?
10. Además de las reuniones formales, ¿también se realizan reuniones informales?
11. ¿Cuántas tiendas tiene el proyecto?
12. ¿Dónde se encuentran ubicadas?
13. ¿Cuál es el público objetivo del proyecto?
14. ¿En qué se diferencian los productos de cada una de las marcas que participan en el proyecto?
15. ¿Qué tipo de gastos comparten?
16. ¿Cuáles han sido los principales logros del proyecto hasta la actualidad?

Capital social

17. ¿Cómo calificaría/describiría la confianza entre los participantes del proyecto?
18. ¿Conocía a algún socio antes de ingresar al proyecto?
19. ¿Qué tan comprometido se siente usted con el proyecto?
20. ¿Considera que todos los socios tienen el mismo nivel de compromiso con el proyecto?
21. ¿Los socios suelen compartir sus conocimientos con los otros socios?

Factores organizacionales

22. ¿Quién es el líder del proyecto?
23. ¿Cómo calificaría usted el liderazgo que se ejerce en Wuman?
24. ¿Cuál es el procedimiento que suelen utilizar para la toma de decisiones de los socios?

Factores económicos

25. ¿En cuánto tiempo esperaba que el proyecto genere utilidades?
26. Si la iniciativa no hubiese dado resultados a corto plazo, ¿usted hubiera continuado en el proyecto?
27. ¿Quién maneja las finanzas en Wuman? ¿Cómo se tomó esa decisión?
28. ¿Cómo se distribuyen los gastos?

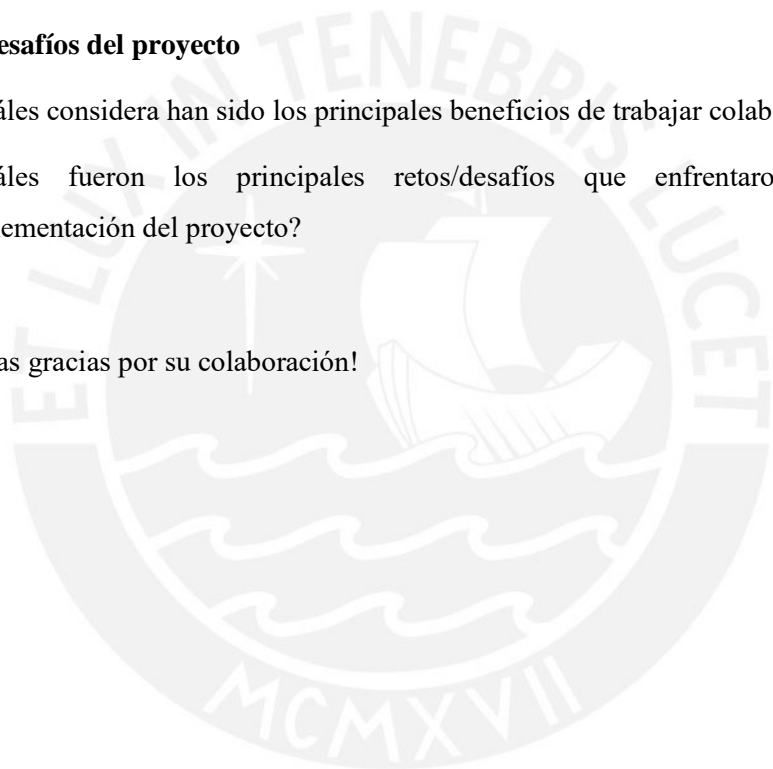
Factores socioculturales

29. ¿Cuenta con alguna formación académica?
30. ¿Cómo ingresó al sector de las confecciones? ¿Cuánto tiempo tiene en este sector?
31. ¿Cuál era su meta cuando decidió ingresar al sector de las confecciones?
32. ¿Cuán importante es para su empresa el uso de las redes sociales para promocionar su marca?
33. ¿Qué criterios se toman en cuenta para la incorporación de nuevos participantes?
34. ¿Ha participado en otros proyectos colaborativos?

Beneficios y desafíos del proyecto

35. ¿Cuáles considera han sido los principales beneficios de trabajar colaborativamente?
36. ¿Cuáles fueron los principales retos/desafíos que enfrentaron durante la implementación del proyecto?

¡Muchas gracias por su colaboración!



ANEXO E: Guía de entrevista para expertos

Introducción

Buenos días/tardes/noches, somos Grecia Cárdenas Saavedra y Minerva Cárdenas Saavedra, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “Factores de éxito de un modelo de negocio coopetitivo en micro y pequeñas empresas del sector textil - confecciones: caso Wuman”. El propósito de esta tesis es conocer los factores que han permitido que esta relación coopetitiva se desarrolle y se mantenga a lo largo del tiempo. Su participación en esta investigación, en su condición de experto, es muy valiosa para nosotras. Antes de iniciar la entrevista quisiéramos señalar que la universidad presta mucha atención a la ética en la investigación. En ese sentido, agradeceríamos mucho que confirme que ha leído y está conforme con el protocolo de consentimiento informado.

Preguntas

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuáles considera son los principales beneficios de optar por una estrategia coopetitiva?
3. ¿Cuáles considera son las principales dificultades que presentan las micro y pequeñas empresas para establecer una relación coopetitiva?
4. ¿Cuán importante es la confianza en este tipo de modelo de negocio coopetitivo?
5. ¿Considera que el compromiso de todos los miembros debe ser por igual para que un modelo coopetitivo funcione?
6. ¿Considera que se tienen prejuicios en este sector a la hora de compartir conocimientos con competidores directos? ¿Considera que este factor es relevante para el éxito de un modelo coopetitivo?
7. ¿Considera que es importante que exista una antigüedad en los vínculos para que se pueda generar este tipo de relaciones entre los participantes?
8. ¿Qué características considera debería tener un líder en este tipo de negocios?
9. ¿Cuán importante es contar con objetivos claros en este tipo de modelos de negocio?
10. ¿Cómo considera se deberían llevar a cabo la toma de decisiones en este tipo de modelos de negocio?

11. Respecto a factores financieros ¿cómo considera se debería manejar el aspecto financiero (proporcional o todo dividido por igual)?
12. ¿Considera que es un factor importante que los participantes de este tipo de estrategias vean resultados a corto plazo para poder reafirmar su continuidad en el proyecto?
13. En cuanto a los factores socioculturales ¿cuán importante considera que exista similitud entre los participantes para que la relación tenga éxito (experiencia en la industria, valores, similitud empresarial, etapas)?
14. ¿Qué otros factores consideran son importantes para establecer relaciones cooperativas?

¡Muchas gracias por su colaboración!



ANEXO F: Guía de entrevista para tesistas

Introducción

Buenos día/tardes/noches, somos Grecia Cárdenas Saavedra y Minerva Cárdenas Saavedra, y somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “Factores de éxito de un modelo de negocio cooperativo en micro y pequeñas empresas del sector textil - confecciones: Caso Wuman”. El propósito de esta tesis es conocer las características de Wuman, comprender los factores que han permitido su crecimiento y conocer sobre tu marca propia que en este caso es polec.

Su participación en esta investigación, en su condición de tesista de haber realizado una investigación respecto al proyecto Wuman, es muy valiosa para nosotras. Antes de iniciar la entrevista quisiéramos señalar que la universidad presta mucha atención a la ética en la investigación. En ese sentido, agradeceríamos mucho que nos confirme si está de acuerdo con el protocolo de consentimiento informado.

Preguntas introductorias

1. ¿Cuál es tu nombre?
2. ¿Cuál es tu relación con el proyecto Wuman?

Características del proyecto Wuman

3. Nos puedes comentar algunas características del proyecto Wuman

Capital social

4. ¿Podrás comentarnos sobre la relación de confianza que existía entre los socios de Wuman?
5. ¿Tienes conocimiento si los socios de Wuman se conocían previamente al proyecto?

Factores organizacionales

6. ¿Cómo era el proceso de toma de decisiones en WUman?
7. ¿Cómo calificaban los socios el liderazgo que se ejercía en el proyecto?

Factores económicos

8. ¿Cómo se manejaban los aspectos financieros en Wuman?

Factores socioculturales

9. ¿Qué aspectos socioculturales comparten los socios de Wuman? (valores, características, uso de medios digitales, razón por la cual ingresó al sector, meta, experiencia, formación académica, experiencia en proyectos colaborativos)

Beneficios y desafíos

10. ¿Qué beneficios consideras que obtuvieron los socios del proyecto Wuman?
11. ¿Qué desafíos obtuvieron los socios del proyecto Wuman para llevar a cabo este proyecto?

¡Muchas gracias por su colaboración!



ANEXO G: Protocolo de consentimiento informado

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación de tesis de licenciatura conducida por Minerva Rubí Cárdenas Saavedra y Grecia Topacio Cárdenas Saavedra, estudiantes de la especialidad de Gestión empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta tesis es asesorada por el Dr. Mario Pasco Dalla Porta. La investigación, denominada “Factores de éxito de un modelo de negocio cooperativo en micro y pequeñas del sector textil - confecciones en Lima metropolitana: Caso Wuman”, tiene como propósito identificar y analizar cuáles son los factores que permiten el establecimiento de relaciones cooperativas de largo plazo.

Se le ha contactado a usted en calidad de socio/ experto/ tesista. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 45 y 60 minutos. La información obtenida será utilizada únicamente para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal por un periodo de cinco años, luego de haber publicado la investigación, protegidas por una contraseña, y solamente ellas y su asesor tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio.

Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente. Considerando su rol en el proyecto, se ha previsto mencionar expresamente su nombre en la tesis. Sin embargo, si lo desea su identidad podría ser tratada de manera confidencial.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico y el enlace a la tesis en el repositorio digital de la universidad.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: a20145900@pucp.pe o cardenas.minerva@pucp.pe

Yo, , doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

<input type="checkbox"/>	Declarada , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	Confidencial , es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

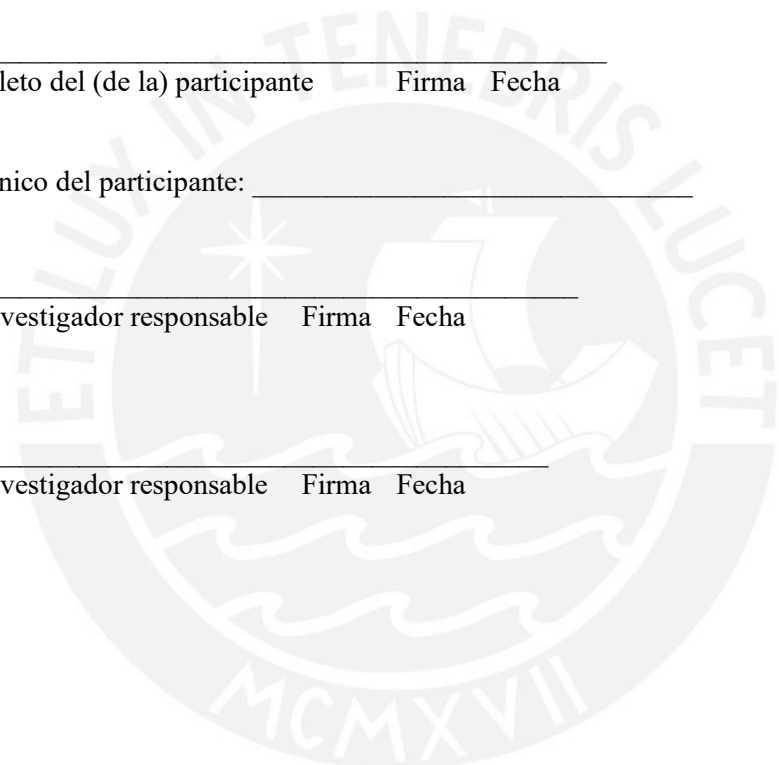
Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante Firma Fecha

Correo electrónico del participante: _____

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha



ANEXO H: Protocolo de uso de información

Estimada participante,

Esta investigación es desarrollada por Minerva Rubí Cárdenas Saavedra y Grecia Topacio Cárdenas Saavedra, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con asesoría del Dr. Mario Pasco Dalla Porta. La investigación se denomina "Factores de éxito de un modelo de negocio cooperativo en micro y pequeñas del sector textil - confecciones en Lima metropolitana: Caso Wuman" y tiene como propósito identificar y analizar cuáles son los factores que permiten el establecimiento de relaciones cooperativas de largo plazo.

Se le contactó a usted en calidad de socio de la organización Wuman. En este contexto, con fecha de de 2020 usted accedió a participar en una entrevista sobre el tema antes mencionado. La información obtenida en esa entrevista será utilizada únicamente para la elaboración de la tesis antes indicada. La grabación y las notas de la entrevista serán guardadas por las investigadoras en su computadora personal por un periodo de tres años luego de ser incluidas en el repositorio de tesis de la universidad, y solamente ellas y su asesor tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será eliminada.

Si tuviera alguna consulta adicional sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, para lo cual puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos cardenas.minerva@pucp.pe y a20145900@pucp.pe

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

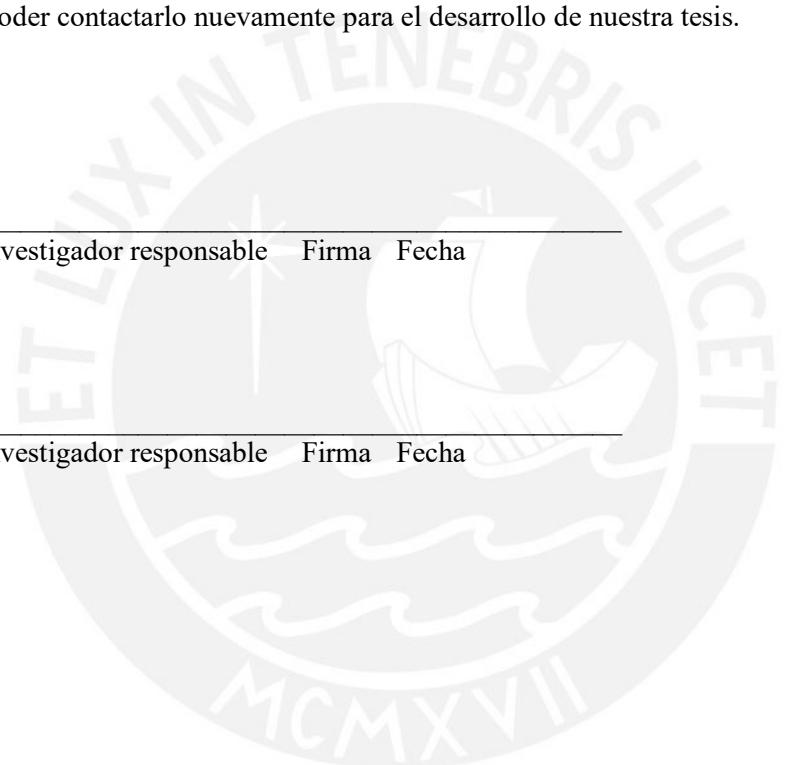
Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

ANEXO I: Declaración jurada

Nosotras, Minerva Rubí Cárdenas Saavedra y Grecia Topacio Cárdenas Saavedra mediante la presente declaramos que con fecha..... realizamos una entrevista a..... Antes del inicio informamos en forma oral sobre el propósito del estudio, el uso académico de la información y solicitamos el consentimiento, quedando pendiente el envío del protocolo por email. Se le envió el protocolo de consentimiento con anticipación y se le solicitó la confirmación mediante email de fecha y se insistió vía..... de fecha.....así como por víade fecha....., pero no recibimos confirmación. Consideramos que luego de..... comunicaciones ya no es pertinente insistir pues puede ser incómodo para el participante y esperamos poder contactarlo nuevamente para el desarrollo de nuestra tesis.

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha



ANEXO J: Matriz de consistencia

Tabla J1: Matriz de consistencia

Objetivo general	Hipótesis general	Marco teórico	Dimensiones de análisis	Metodología de la investigación	Conclusión general
<p>Identificar los principales factores de éxito para el establecimiento de relaciones coepetitivas a largo plazo en el proyecto Wuman</p>	<p>Los principales factores de éxito son la confianza, el compromiso, el liderazgo y los resultados a corto plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Tipos de coepetición. -Fases de coepetición. -Factores de coepetición. -Beneficios de la coepetición. -Desafíos de la coepetición. 	<ul style="list-style-type: none"> -Características del proyecto -Capital social -Factores organizacionales -Factores económicos -Factores socioculturales. 	<p>Investigación con enfoque cualitativo, alcance descriptivo y estrategia general de estudio de caso. La recolección de información se hizo mediante entrevistas a profundidad a socios y a expertos.</p>	<p>Los principales factores de éxito en Wuman son el capital social (la confianza y el compromiso), los factores organizacionales (el liderazgo y el proceso de toma de decisiones), los factores económicos (la obtención de resultados a corto plazo y la distribución adecuada de los gastos entre los participantes) y en menor medida a los factores socioculturales (fundamentalmente la perspectiva de hacer negocios).</p>

Tabla J1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos específicos	Marco teórico	Dimensiones de análisis	Variable	Conclusiones
Describir el propósito y las principales características del proyecto Wuman		Descripción general de la iniciativa	Naturaleza del proyecto	Wuman es un emprendimiento de prendas de vestir que surgió como respuesta a las limitaciones que presentan los micro y pequeños empresarios para crecer y expandir su mercado. El público objetivo de Wuman comprende mujeres desde los 15 hasta los 40 años. Los principales logros de Wuman han sido consolidar su marca en el mundo <i>retail</i> , llevar sus colecciones hacia diferentes ciudades del país y fortalecer su marca en esos ámbitos.
			Organización interna	
			Perfil del cliente	
			Producto	
			Logros	
Identificar los principales factores de éxito que han permitido establecer relaciones cooepitivas de largo plazo en el proyecto Wuman	-Coleman (1990) -Morris, Kocak y Ozer (2007) -Camison et al. (2009) -Thomason et al, (2012) -Cygler et al., (2018)	Capital social	Nivel de confianza entre los actores	Dentro del capital social los factores relevantes para el éxito de Wuman son la confianza que existe entre todos los socios y el compromiso de los socios, sobre todo el del líder. Los factores que no son determinantes en el éxito de este proyecto son la antigüedad de los vínculos y la transferencia interna de conocimientos.
			Antigüedad de los vínculos entre los socios	
			Nivel de compromiso con el proyecto	
			Transferencia interna de conocimientos	
	-Castillo, Varela y López (2013) -Bengtsson y Kock (2014) -Chim (2016)	Factores organizacionales	Liderazgo del proyecto	El liderazgo y la toma de decisiones son factores relevantes en el éxito de esta iniciativa. Wuman cuenta con un liderazgo único y reconocido por todos los socios, y un proceso de toma de decisiones que fomenta la inclusión de todos los socios, pero es el líder quien toma la decisión final.
			Proceso de toma de decisiones	

Tabla J1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos específicos	Marco teórico	Dimensiones de análisis	Variable	Conclusiones
Identificar los principales factores de éxito que han permitido establecer relaciones cooepitivas de largo plazo en el proyecto Wuman	-Morris, Kocak y Ozer (2007) -Christ, Burrit y Varsei (2017)	Factores económicos	Resultados a corto plazo en la generación de utilidades	Los resultados a corto plazo y la estructura de repartición de gastos son importantes en las relaciones cooepitivas de Wuman. Contar con resultados a corto plazo reafirmó la continuidad de los socios en el proyecto y contar con un esquema de repartición de gastos equitativo fortaleció esta relación.
			Estructura de repartición de gastos	
	-Kemmis y Mac Taggart (1992) -Morris, Kocak y Ozer (2007) -Ramos et al. (2015)	Factores socioculturales	Proximidad cultural	La proximidad cultural de los socios permitió que exista una cercanía relacional entre ellos basada sobre todo en su similitud en la forma de hacer negocios. La similitud en el nivel de conocimientos de los socios no es un factor esencial, pues en Wuman existe una heterogeneidad de conocimientos de los participantes.
			Nivel de conocimientos	
Examinar los principales beneficios y desafíos del trabajo cooepitivo en el proyecto Wuman	-Martínez et al. (2005) -Bluered (2020)	Beneficios del proyecto	Beneficio comercial/marketing	Los principales beneficios que se obtuvieron de participar en el proyecto Wuman fueron el ingreso a nuevos mercados, la reducción de riesgos y la eficiencia en gastos.
			Beneficio financiero	
			Beneficio operativo	
			Otros beneficios	
	-Wassenhove y Ford (2016) -Cygler et al., (2018)	Desafíos del proyecto	Confiabilidad	Los principales desafíos que enfrentó el proyecto Wuman fueron la generación de confianza, la obtención de beneficios similares para todos, la convergencia de los sistemas propios de cada empresa y la generación de consensos.
Coordinaciones				

ANEXO K: Matriz de codificación

Tabla K1: Matriz de codificación

Dimensiones de análisis	Variable	SOCIOS				TESISTA	EXPERTOS DE COOPETICIÓN				
		Victor Zela	Katherine Angeles	Malena Rivera	Mariela Araujo	Natalie Chávez	Carlos Fernandez	Carlos Mariño	Jose Tavera	José Luis Matos	Christian Burbano
Capital social	Concepción de la	Transparencia					Transparencia				Transparencia
	Rol de la confianza en la cooperación						Factor vital	Factor vital	Requisito vital	Requisito vital	Principal desafío
	Confianza entre los socios	Eventos de acercamiento	Buena	Buena	Quiebre de confianza	Buena					
	Desafíos de la confianza		No experiencias negativas		Hurto	Hurto	Desvinculación de socios	Tiempo para construirla	Fácil de quebrarse Tiempo para construirla		
	Antigüedad de los vínculos entre los socios	Amistad previa con dos socios	No vínculos previos	Amistad previa con un socio	Familiar de un socio	Algunos socios contaban con vínculos previos					
	Importancia de vínculos previos en la cooperación	No es fundamental	No es fundamental	Importante potencial de la marca			No es fundamental	No es fundamental	No es fundamental		No es fundamental
	Compromiso de los socios	Distinto nivel de compromiso	Compromiso parejo	Compromiso parejo	Distinto nivel de compromiso						
	Importancia del compromiso en la cooperación						Factor importante en cualquier negocio			Sobre todo es importante el compromiso de la alta dirección	Factor importante en cualquier negocio
	Transferencia interna de conocimientos entre los socios	Asesorías compartidas	Conocimientos compartidos en realización de	Aprendizaje mutuo	Conocimiento compartido solo en ciertos campos	Aprendizaje mutuo					
	Prejuicios para compartir conocimientos						Recelo en compartir conocimientos	Temor a comportamiento oportunista	Recelo en compartir conocimientos	Recelo en compartir conocimientos	Egoísmo para compartir conocimientos

Tabla K1: Matriz de codificación (continuación)

Dimensiones de análisis	Variable	SOCIOS				TESISTA	EXPERTOS DE COOPETICIÓN				
		Victor Zela	Katherine Angeles	Malena Rivera	Mariela Araujo	Natalie Chávez	Carlos Fernandez	Carlos Mariño	Jose Tavera	José Luis Matos	Christian Burbano
Factores organizacionales	Liderazgo en Wuman		Empático Comunicativo	Modelo a seguir	Inicios de Wuman no existía un liderazgo único	Confiable Comunicativo					
	Características de un líder en un modelo de negocio cooepetivo						Empático Transparente	Consertador Saber ceder	Legitimidad Integridad	Liderar con el ejemplo Concertador Líder único	Sin afán de protagonismo Con capacidad de gestión
	Toma de decisiones	Mayor peso voto del líder Comunicación por Whatsapp o correo	Mayor peso del voto del líder. Flexibilidad y apertura del líder	Se toma decisiones que benefician a todos	Toma de decisión entre todos al inicio	Toma de decisión entre todos al inicio					
	Factores esenciales en la toma de decisiones							Responsabilidad del líder sobre las decisiones		Responsabilidad del líder en la toma de decisiones	Reglas claras en la toma de decisiones
Factores económicos	Resultados a corto plazo para continuación en el proyecto		Importante resultado en el corto plazo	Importante resultado en el corto plazo	Sin resultado a corto plazo no hubiera continuado		Importancia de resultados a corto plazo para todos los socios	Resultados a corto plazo claros. Puntos de referencia que validen el éxito.	Importancia de resultados a corto plazo claros.	Importancia de resultados a corto plazo claros.	Fundamental contar con algún resultado positivo a corto plazo
	Estructura de repartición de gastos en Wuman	Pago fijo y porcentaje variable	Porcentaje de ventas	Pago fijo y un porcentaje de ventas	Reparto de gastos por igual al inicio	Reparto de gastos por igual al inicio					
	Manejo de finanzas						Reparto de gastos equitativo	Reparto de gastos equitativo	Cuentas claras sobre ganancias y gastos	Reparto de gastos por igual	Importancia de tener cuentas claras sobre ganancias y gastos

Tabla K1: Matriz de codificación (continuación)

Dimensiones de análisis	Variable	SOCIOS				TESISTA	EXPERTOS DE COOPETICIÓN				
		Victor Zela	Katherine Angeles	Malena Rivera	Mariela Araujo	Natalie Chávez	Carlos Fernández	Carlos Mariño	Jose Tavera	José Luis Matos	Christian Burbano
Factores socioculturales	Valores/características importantes para un socio	Enfoque innovador Cuidado de la marca Aspiracional	Llegada al público Enfoque innovador Transparente	Pasión por la moda Perseverante Responsable	Propuesta innovadora Empático						
	Orientación al uso de medios digitales	La importancia del marketing en redes sociales	La importancia del marketing en redes sociales	La importancia del marketing en redes sociales	Enfoque en las redes sociales	Enfoque en las redes sociales					
	Razón por la cual ingresó al sector confecciones	Deseo de emprender	Interés por la moda	Incentivo de amistades	Interés por la moda						
	Meta al momento de ingresar al sector confecciones	Ingresar a centros comerciales Posicionamiento de su marca	Posicionamiento de su marca	Ingresar a centros comerciales Diseños modernos	Ingresar a centros comerciales	Crecimiento de su marca Posicionamiento					
	Formación académica	Estudios universitarios concluidos	Estudios universitarios concluidos	Estudios universitarios concluidos	Estudios universitarios concluidos	Estudios universitarios concluidos					
	Años de experiencia en la industria	6 años	6 años	5 años	8 años						
	Experiencia previa en proyectos colaborativos	Showrooms Conocimientos de trabajos colaborativos	No experiencia previa	Experiencia en multimarcas	Showrooms						
	Factores socioculturales importantes en la coopetición						Similitud en etapa de crecimiento	Heterogeneidad de conocimientos	Experiencias diversas pero convergentes	Valores Reputación Historia	Heterogeneidad de conocimientos

Tabla K1: Matriz de codificación (continuación)

Dimensiones de análisis	Variable	SOCIOS				TESISTA	EXPERTOS DE COOPETICIÓN				
		Victor Zela	Katherine Angeles	Malena Rivera	Mariela Araujo	Natalie Chávez	Carlos Fernandez	Carlos Mariño	Jose Tavera	José Luis Matos	Christian Burbano
Beneficios	Beneficios de Wuman	Eficiencia en costos Mayor nivel de negociación Competitividad	Entrada a centros comerciales Exposición de la marca Beneficios indirectos	Exposición de la marca Acceso a centros comerciales	Integración de conocimientos	Crecimiento Exposición de la marca					
	Beneficios de la coopetición						Reducción de riesgos Eficiencia en costos Ingreso a nuevos mercados	Ingreso a nuevos mercados Captura de distintos nichos	Eficiencia en costos Mayor crecimiento	Propuesta de valor más interesante para clientes	Crecimiento Mayores beneficios
Desafíos	Desafíos de Wuman durante la implementación del proyecto	Mantener un buen desempeño de todas las marcas Consensuar con los socios	Mantener un buen desempeño de todas las marcas	Tener resultados similares en ventas	Facilitar la comprensión entre los socios Determinar el proceso de toma de decisiones	Manejo financiero					
	Desafíos de la coopetición						Supervisión Comportamiento oportunista	Convergencia de los sistemas de gestión	Comportamiento oportunista	Generación de la confianza	Generación de confianza Beneficio para todos