

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. Estudio de Caso Múltiple

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

*Pamela Nicole Angulo Trujillo*

*Antonella Velásquez Henríquez*

Asesor:

*Renato Gandolfi Castagnola*

Lima, 2022

La tesis

**Estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. Estudio de Caso Múltiple.**

ha sido aprobada por:

---

German Adolfo Velasquez Salazar

[Presidente del Jurado]

---

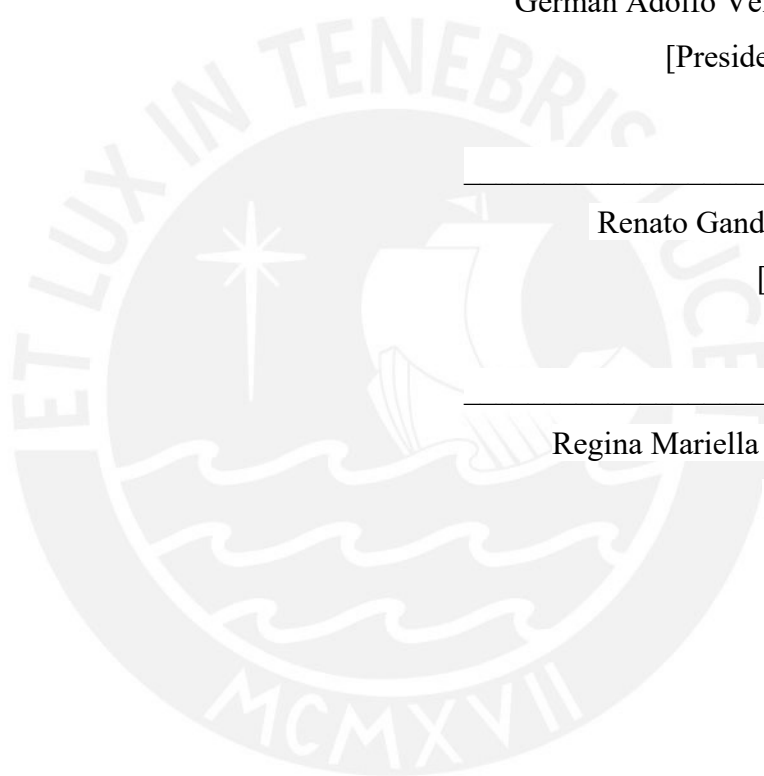
Renato Gandolfi Castagnola

[Asesor Jurado]

---

Regina Mariella Soriano Rivera

[Tercer Jurado]




### Informe de similitud

Yo, Renato José Gandolfi Castagnola, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado: Estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. Estudio de Caso Múltiple, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Pamela Nicole Angulo Trujillo y Antonella Velásquez Henríquez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/12/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 14/12/2022

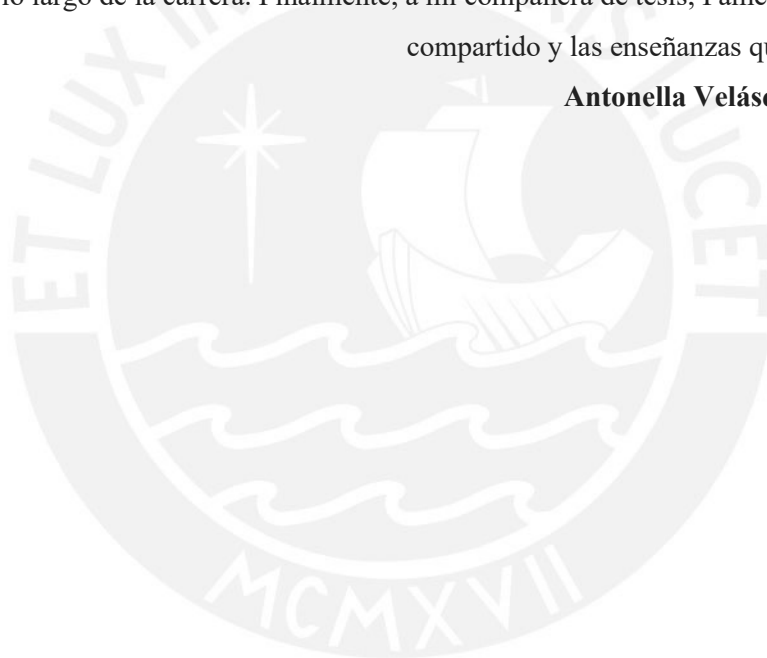
Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Gandolfi Castagnola, Renato José	
DNI: 09398474	Firma 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-3913-1775">https://orcid.org/0000-0002-3913-1775</a>	

Dedico esta investigación a mi padre, Oswaldo, por ser mi inspiración y ejemplo de perseverancia para seguir mejorando como persona y profesional. A mi madre, Miryam, por su apoyo y amor incondicional en cada paso de mi vida. A mis amigos, por sus ánimos que me motivaron a nunca rendirme. Finalmente, a mi compañera de tesis, Antonella, por su dedicación y motivación para realizar nuestro trabajo de investigación.

**Pamela Angulo Trujillo**

Dedico esta investigación a mis padres, Kemerly y Daniel, por su apoyo constante y por ser mis mejores ejemplos en la vida. A mi abuelito Humberto que siempre quiso verme profesional y hoy en día es mi principal motivación para cumplir mis objetivos. A mis abuelitas Lali y Gloria por el gran amor que me dan y su entrega. A mis amigos y familia, que me acompañaron y motivaron a lo largo de la carrera. Finalmente, a mi compañera de tesis, Pamela, por el tiempo compartido y las enseñanzas que nos llevamos.

**Antonella Velásquez Henríquez**



Además, queremos agradecer de manera especial al docente Renato José Gandolfi Castagnola, asesor acompañante de esta tesis, por confiar en esta investigación, que busca generar un valor agregado a las pequeñas empresas del subsector, y por su compromiso y aliento invertidos en el equipo en todo momento. Agradecemos también a nuestros docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección; quienes nos brindaron todos los conocimientos necesarios para desarrollarnos personal y profesionalmente. Finalmente, a todas las personas que formaron parte de nuestra investigación, especialmente a los empresarios dueños de las MYPEs de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra, así como a los expertos del mercado, quienes nos permitieron conocer de cerca la realidad e importancia de este subsector.



## RESUMEN

La presente investigación busca identificar las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra, teniendo como modelo de análisis el modelo teórico de Competitividad Empresarial como base. Además de ello, el objetivo y análisis del estudio a realizar se sustenta en la creciente competencia del subsector confecciones, por lo cual, las MYPEs requieren generar estrategias competitivas que las diferencien de la competencia y así consolidar su crecimiento empresarial. Para ello, es necesario identificar las principales estrategias competitivas que influyen en el crecimiento de las organizaciones a largo plazo.

A partir de lo mencionado, la investigación se realiza a través de un estudio de caso múltiple, siguiendo un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo. Este punto es respaldado a través de entrevistas semiestructuradas a los propietarios de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra, así como a expertos teóricos y de mercado. De esta manera, se contribuirá a la identificación de las estrategias competitivas adecuadas para el crecimiento de cada organización. Adicionalmente a ello, se brindarán las recomendaciones pertinentes a partir de la información obtenida. Finalmente, se comparten las diversas herramientas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación y las líneas a seguir para futuros estudios que se enfoquen en las principales variables discutidas.

Palabras claves: crecimiento empresarial, estrategias competitivas, competitividad, subsector de confecciones, factores de crecimiento.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Problema empírico.....	2
2. Problema u oportunidad de investigación.....	4
3. Objetivos de la investigación.....	4
3.1. Objetivo General .....	4
3.2. Objetivos Específicos .....	4
4. Preguntas de Investigación .....	5
4.1. Pregunta General .....	5
4.2. Preguntas Específicas .....	5
5. Justificación .....	5
6. Limitaciones de la investigación.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	8
1. Estado del Arte .....	8
2. Crecimiento empresarial.....	9
2.1. Definición del Crecimiento Empresarial .....	9
2.2. Modelos de crecimiento empresarial.....	9
2.3. Factores de crecimiento empresarial .....	19
3. MYPEs.....	22
3.1. Definición de MYPEs .....	22
3.2. Estrategias competitivas de las MYPEs .....	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	34
1. Características y procesos del sector textil-confecciones en el Perú .....	34
1.1. Dinamismo del sector textil-confecciones en el Perú.....	34
1.2. Exportaciones del sector textil-confecciones en el Perú .....	35
1.3. Importaciones del subsector de confecciones en el Perú.....	36
1.4. Procesos del subsector de confecciones en el Perú .....	37
2. Estrategias competitivas y crecimiento del sector textil-confecciones en el Perú .....	38
2.1. La competitividad del subsector de confecciones en el Perú .....	38
2.2. Estrategias competitivas para el crecimiento del subsector de confecciones .....	41
2.3. Planes y programas de competitividad del subsector de confecciones en el Perú... ..	44
3. Situación actual de las MYPEs del subsector de confecciones en Lima .....	45
3.1. Estructura empresarial y distribución geográfica de las MYPEs .....	45
3.2. Situación actual de las MYPEs del subsector de confecciones .....	46
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
1. Alcance .....	54
2. Enfoque.....	54

3.	Diseño de la investigación.....	55
3.1.	Descripción conceptual y operacional.....	55
3.2.	Estrategia general.....	55
3.3.	Horizonte temporal.....	56
3.4.	Selección de la muestra y unidades de investigación.....	57
3.5.	Mapeo de Actores.....	57
4.	Herramientas de recolección de información.....	61
4.1.	Herramientas cualitativas.....	61
5.	Herramientas de análisis de la información.....	62
5.1.	Análisis cualitativo.....	62
5.2.	Instrumentos de recolección de información.....	62
5.3.	Técnica de análisis cualitativo.....	63
6.	Validez y fiabilidad de la investigación.....	63
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		65
1.	Sistematización de la información.....	65
2.	Hallazgos con empresas.....	66
2.1.	Codificación.....	66
2.2.	Análisis de las entrevistas con empresarios.....	67
2.3.	Planeación de materia prima.....	78
1.1.1.	Recursos Humanos.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		96
1.	Conclusiones.....	96
2.	Recomendaciones.....	100
LÍNEAS DE FUTURAS INVESTIGACIONES.....		104
REFERENCIAS.....		105
ANEXOS.....		115
ANEXO A: Informe Bibliométrico.....		115
ANEXO B: Guía de consentimiento informado.....		131
ANEXO C: Guía de preguntas para entrevistas exploratorias.....		132
ANEXO D: Guía de preguntas para entrevistas semiestructuradas.....		134
ANEXO E: Matriz de consistencia.....		138
ANEXO F: Localización de empresas entrevistadas en el emporio comercial de gamarra.....		144
ANEXO G: Red de codificación de variables.....		145



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Plan de acciones a realizar para MYPEs del subsector de confecciones ..... 102



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análisis de los principales modelos de crecimiento empresarial.....	15
Figura 2: Dimensiones de la Competitividad Empresarial.....	16
Figura 3: Factores de Crecimiento Empresarial en las MYPEs .....	22
Figura 4: Estructura empresarial de las MYPEs .....	22
Figura 5: Estrategias Competitivas de Michael Porter (1980) .....	27
Figura 6: Estrategias Competitivas de Miles y Snow (1978).....	28
Figura 7: Estrategias Competitivas de Miller (1987).....	29
Figura 8: Estrategias Competitivas de Mintzberg (1988) .....	30
Figura 9: Estrategias Competitivas de Kotler (1992).....	31
Figura 10: Participación del sector textil y confecciones al PBI.....	34
Figura 11: Participación de mercado de importaciones vs. producto nacional .....	37
Figura 12: Proceso textil-confecciones .....	38
Figura 13: Ranking de Latinoamérica según el Índice de Competitividad Global 2012- 2013 ..	39
Figura 14: Participación de las importaciones del subsector confecciones.....	40
Figura 15: Tipos de empresa en el subsector de confecciones.....	45
Figura 16: Productos con mayor dinamismo en el subsector de confecciones .....	47
Figura 17: Resumen de Clasificación de los estudios de casos.....	56
Figura 18: Entrevistas exploratorias a MYPEs de Confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra.....	58
Figura 19: Entrevistas semi estructuradas a MYPEs de Confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra .....	59
Figura 20: Entrevistas exploratorias a expertos teóricos y de metodología .....	60
Figura 21:Entrevistas exploratorias a expertos empíricos (Subsector de Confecciones).....	61
Figura 22: Resumen de la secuencia metodológica.....	64
Figura 23: Secuencia de hallazgos de la investigación .....	66
Figura 24: Codificación de las variables post entrevistas con expertos .....	67

## INTRODUCCIÓN

La industria de manufactura tiene una presencia fundamental en la economía peruana, ya que es considerada la base de la economía nacional para el desarrollo de la riqueza peruana (BCR, 2018, p. 20). Es preciso señalar que, dentro de esta industria, el sector textil y confecciones conforman el 30,6% del tejido empresarial manufacturero, siendo esta la actividad industrial de mayor participación. Según la SUNAT, en el año 2018, el subsector de confecciones se conformó por 93 861 unidades productivas, dentro de los cuales se resalta un número elevado de MYPEs, que corresponde al 99,9% del total (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, p. 5).

Las MYPEs del subsector de confecciones se han visto gravemente afectadas por la competencia de productos importados, por la creciente informalidad y por la disminución de exportaciones a sus principales mercados de comercio en el mundo, tales como Estados Unidos y Venezuela (Ministerio de la Producción 2017, p.12). Adicionalmente a ello, el impacto de la pandemia ocasionó que para el año 2020 aproximadamente 150 mil empleos de micro y pequeñas empresas no hayan podido activarse (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, p. 23). Por tal motivo, se evidencia la necesidad de mejorar la competitividad de este tipo de empresas, ya que el subsector de confecciones se considera uno de los más importantes y dinámicos del Perú. A partir de lo mencionado, es preciso señalar que el 69% de MYPEs del subsector confecciones se concentra en Lima y el 25% en La Victoria (INEI, 2017, p. 29). Por esta razón, la presente investigación estudia las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confección en el Emporio Comercial de Gamarra, el principal conglomerado del sector textil y confecciones en el Perú.

A partir de lo mencionado, la investigación se ha estructurado en seis capítulos. En el primero, se introduce el planteamiento de la investigación, en donde se presenta la situación de las MYPEs del subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, en donde se identifican los principales modelos de crecimiento, además de los factores y tipos de estrategias competitivas aplicadas para el crecimiento empresarial. En el tercer capítulo, se desarrolla el análisis del contexto del sujeto de estudio, desde un análisis externo e interno. El cuarto capítulo describe la metodología de investigación, para lo cual, se detallan las fases del proceso de investigación y las herramientas utilizadas para el recojo de información. En el quinto capítulo, se presentan los hallazgos de la investigación, obtenidos a partir de entrevistas semiestructuradas a 11 MYPEs de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra. Por último, se brindan las conclusiones y recomendaciones pertinentes a fin de que las MYPEs de confecciones puedan incorporar un plan de acción que les permita ser más competitivas y consolidar su crecimiento.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Problema empírico

Actualmente, las micro y pequeñas empresas desempeñan un papel relevante en el desarrollo y la economía del país por su aporte al PBI nacional, así como en la formación de puestos de trabajo. Además, este sector representa más del 99% del total de empresas formales en el Perú (Ministerio de la Producción, 2017, p. 12).

Según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2021), el sector textil y confecciones representa una de las principales fuentes generadores de trabajo en el país, ya que, en el año 2019 generó 400,000 puestos de empleo, que representó un 2.3% de la población económicamente activa (PEA) a nivel nacional. Asimismo, este sector también genera empleo para otras industrias, tales como la agricultura, ganadería, plástico, entre otros (Ministerio de Producción, 2017, p. 133). Es necesario destacar que el mencionado sector se subdivide, a su vez, en dos: el textil y el de confecciones. Adicionalmente a ello, las empresas del subsector de confecciones se encuentran ubicadas principalmente en Lima (71.79%) y de manera secundaria en provincias.

Tomando en cuenta de manera específica el subsector de confecciones, para el año 2019, su composición correspondía al 99,9% de micro y pequeñas empresas en el Perú (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2021, p. 3). En ese sentido, haciendo referencia a las microempresas del subsector mencionado, se encuentran las microempresas de desarrollo y de subsistencia. Las microempresas de subsistencia son aquellas que afrontan problemas económicos que no les permiten tener un crecimiento sostenible. Este tipo de empresas representó el 57.46% del total de empresas del subsector de confecciones en el año 2015 (Ministerio de Producción, 2017, p. 33). Las microempresas de desarrollo hacen referencia a aquellas empresas que cuentan con cierta fluidez en ingresos y utilidades. En ese sentido, estas empresas representaron solo el 38.22% durante el 2015 (Ministerio de Producción, 2017, p. 34).

Una de las principales ventajas competitivas del subsector de confecciones es la calidad en la materia prima que se utiliza, como es el algodón Pima y Tangüis (La Cámara de Comercio, 2019). A pesar de lo mencionado, este subsector ha perdido competitividad, ya que otros países ofrecen la materia prima a un menor precio, producto de una eficiencia mayor en los procesos de producción y las economías de escala que permiten reducir los costos («Producción Textil crece 2,3% en primer semestre del 2014», s. f.). Asimismo, en cuanto al mercado local, una de las amenazas más fuertes de este subsector son las importaciones de China, que representan el 71,8% del total de importaciones de confecciones (Ministerio de Producción, 2017, p. 92).

Además de lo mencionado previamente, dentro de Lima, la mayor concentración de MYPEs del subsector de confecciones se encuentra en el Emporio Comercial de Gamarra, puesto que emplean a 71,484 personas con más de 31,800 establecimientos formales. Asimismo, tienen un aproximado de 500 mil clientes por día (INEI, 2017). El INEI (2017), también señala que se ha incrementado la cantidad de MYPEs en el Emporio Comercial de Gamarra, pues para el año 2017 estas representaron el 99,6% del total de empresas, que, en cifras correspondió a 32,857. De esta manera, existe una mayor competencia entre estas empresas del subsector de confecciones. Sin embargo, a pesar de la relevancia e influencia de las MYPEs en el subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra, estas no resultan siendo competitivas por los motivos que se presentan en el párrafo posterior.

Estas empresas se han visto afectadas, principalmente, por la informalidad y la emergencia sanitaria del COVID-19. Con respecto a la informalidad, esta ha crecido a niveles exponenciales, puesto que, durante el año 2018 llegó a representar el 67%. El INEI estima que para el año 2021 la informalidad aumentará en niveles entre el 78% y 80%. (La Cámara de Comercio, 2021). El incremento de la informalidad afecta directamente a las empresas establecidas en el Emporio Comercial de Gamarra, puesto que es una competencia ilegal. Esto se debe principalmente a que a los trabajadores formales se les solicita requerimientos para que puedan ingresar su mercadería y establecer su negocio, mientras que los comerciantes informales logran establecerse y captar clientes evadiendo las exigencias necesarias que debe cumplir un negocio formal (La Cámara de Comercio, 2021). Por otro lado, la emergencia sanitaria del COVID-19 generó a nivel mundial un fuerte impacto económico (Caballero Morales, 2021). Los ingresos en el Emporio Comercial de Gamarra se redujeron en un 50% durante el año 2020 por la paralización de actividades, afectando a más de 95 mil MYPEs (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, p. 7). Según Susana Saldaña, la presidenta de la Asociación del Emporio Comercial de Gamarra, solo el 35% de las MYPEs del conglomerado se encuentran operativas, producto de la crisis sanitaria, lo cual afecta directamente a las ventas anuales, pues existe una pérdida considerable de ingresos y puestos de trabajo (Gestión, 2021). Esta situación obligó a estas empresas a redefinir sus estrategias y optar por aquellas que les permitan ser más competitivas (La Cámara de Comercio, 2021).

Según lo mencionado líneas anteriores, la competencia de las MYPEs en el subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra se ha incrementado, por diversas causas, entre las que destacan, el aumento de las importaciones provenientes de China y la creciente informalidad. Además de ello, se ha visto afectado en gran magnitud por la emergencia sanitaria del covid-19. Es por ello que surge el interés de identificar las estrategias competitivas que

promueven el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en Gamarra. De esta manera, se introduce al lector a un tema que es de interés para futuros estudios.

## **2. Problema u oportunidad de investigación**

En la presente sección se realiza una aproximación al problema de investigación, el cual consiste en la necesidad de identificar las estrategias competitivas que promuevan el crecimiento empresarial para las MYPEs del subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra.

Según el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, las empresas deben estar preparadas para escenarios futuros, es decir, prepararse para desafíos a largo plazo, lo cual se requiere del planteamiento de estrategias (OCDE, 2016). Según Comex Perú (2020), Jessica Luna, gerenta general de la Sociedad de Comercio Exterior, indicó que el subsector de confecciones ha perdido competitividad desde hace más de una década, por lo cual, mejorar la competitividad del sector es clave para dar un nuevo impulso a la producción y crecimiento de las MYPEs. Asimismo, Carlos Posada, ex viceministro de Comercio Exterior, refuerza esta idea afirmando que la capacidad productiva peruana es bastante más baja frente a otros competidores. En ese sentido, es preciso resaltar que las empresas del sector textil-confecciones se desarrollan en un contexto competitivo, por lo cual resulta relevante investigar las estrategias competitivas que permitan a estas organizaciones lograr su crecimiento empresarial a largo plazo, porque de lo contrario se afectará su progreso y, en situaciones extremas, su supervivencia.

Finalmente, las empresas que desarrollan estrategias competitivas pueden identificar la forma en cómo van a competir en los mercados y de ello depende su éxito en la gestión empresarial. Para poder complementar ello, el vicepresidente de ADEX, señala que “así como el sector textil-confecciones ha podido ser un modelo de éxito, actualmente tiene el desafío de construir una nueva industria con capacidad competitiva” (ADEX, 2016). Por tal motivo, según lo mencionado, resulta de vital importancia analizar el presente tema de investigación, con el fin de incrementar la participación y crecimiento de las MYPEs del subsector de confecciones tanto en el mercado nacional como internacional.

Según lo mencionado, se presentan los siguientes objetivos y preguntas de investigación.

## **3. Objetivos de la investigación**

### **3.1. Objetivo General**

Identificar las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial en las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar los factores y modelos de crecimiento empresarial para identificar las

Estrategias competitivas de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra.

- Describir las características y procesos que permiten desarrollar estrategias competitivas para el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra
- Analizar el modelo analítico de Competitividad Empresarial tomando en cuenta las características y procesos de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra.

#### **4. Preguntas de Investigación**

##### **4.1. Pregunta General**

¿Cuáles son las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra?

##### **4.2. Preguntas Específicas**

- ¿Cuáles son los factores y modelos de crecimiento empresarial que permiten identificar las estrategias competitivas de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra?
- ¿Cuáles son las características y procesos que permiten desarrollar estrategias competitivas para el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra?
- ¿De qué manera el modelo analítico de competitividad empresarial toma en cuenta las características y procesos de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra?

#### **5. Justificación**

La presente investigación busca identificar las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra.

En ese sentido, se busca aportar conocimientos teóricos en las ciencias de la gestión para que los micro y pequeños empresarios puedan conocer las estrategias que les permitirán ser más competitivos. El objetivo de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una ventaja competitiva, es decir, una serie de características que los diferencien de la competencia y que, a su vez, les permitan conseguir una mejor posición para competir en el mercado y así consolidar su crecimiento empresarial. Por tal motivo, analizar el fenómeno del crecimiento empresarial es un factor decisivo para incrementar la competitividad de toda empresa, por lo cual, es importante

conocer los factores involucrados en el crecimiento de una organización, así como también sus principales limitantes.

Asimismo, la presente investigación parte desde una relevancia social, puesto que, en el Perú, las micro y pequeñas empresas son importantes unidades económicas, pues contribuyen al desarrollo económico y social. Según el Ministerio de Producción, las MYPEs representan más del 95,5 % del sector empresarial y, dentro de este porcentaje, el subsector de confección es la actividad manufacturera más importante por su relación con otras industrias, el uso de materia prima nacional y la mano de obra intensiva, lo cual contribuye a la diversificación productiva del país (Larios Francia, 2017).

Por otro lado, como se mencionó, a pesar de la repercusión y aporte que realizan las MYPEs del subsector confección en el Perú, aún no existen estudios ni investigaciones sobre las estrategias competitivas involucradas para su crecimiento empresarial. De esta manera, al ser un tema que no ha sido ampliamente estudiado, se obtendrán los conocimientos necesarios que sirvan como referencia para futuros estudios.

Finalmente, la construcción de un modelo de investigación de las estrategias competitivas y el crecimiento empresarial en el subsector de confecciones es útil, ya que, se propiciarán las bases para el diseño de programas y proyectos de estrategias que promuevan la competitividad en dicho subsector.

## **6. Limitaciones de la investigación**

Esta investigación enfrentó tres principales limitaciones. En primer lugar, es oportuno destacar que la investigación adopta un enfoque cualitativo, por tanto, no se pueden generalizar los hallazgos. Así, el estudio de los factores presentes en el modelo de investigación seleccionado responde a cada caso particular de las MYPES escogidas en el contexto que se desarrollan y su propia experiencia en el manejo de factores internos que promueven la competitividad y crecimiento empresarial. En segundo lugar, en la fase exploratoria, se identificó que no se disponían de modelos teóricos que hayan podido vincular las estrategias competitivas con el crecimiento empresarial para el contexto de las MYPES de confecciones en el Perú, por lo cual, se tuvo que construir un modelo analítico inicial adaptado para incorporar la realidad de este tipo de empresas. En tercer lugar, el contexto de la emergencia sanitaria en el país imposibilita visitar presencialmente a todas las MYPES de Gamarra seleccionadas. A pesar de ello, se realizaron entrevistas virtuales a ciertos propietarios de las MYPES por videoconferencias o llamadas telefónicas, de acuerdo con su disposición. Sin embargo, no todos los participantes tenían un buen manejo de la tecnología. Además, es importante hacer énfasis que el trabajo de campo se



desarrolló durante la etapa de campañas navideñas, generando así que el tiempo brindado por los dueños de las MYPEs sea limitado.

A partir de lo mencionado, se puede evidenciar que las limitaciones de acceso a información influyeron principalmente en el desarrollo de la metodología de la presente investigación, ya que no existe una guía de instrumento de recolección de información para un enfoque cualitativo. Por tal motivo, se tuvo que validar con expertos teóricos y de metodología en la fase exploratoria. Asimismo, no se pudo obtener información relacionada a los ingresos obtenidos de cada empresa entrevistada, ya que las entrevistas se realizaron durante campañas navideñas y las empresas no contaban con suficiente disponibilidad. Esto no permitió desarrollar completamente el concepto crecimiento empresarial.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo describe la literatura existente en tres grandes temas. En primer lugar, el Estado del arte, en el cual se evidencia el conocimiento adquirido a partir de investigaciones pasadas. En segundo lugar, el crecimiento empresarial, en el cual se presenta su definición, los modelos de crecimiento y la recopilación empírica sobre los factores que influyen en el crecimiento empresarial de las MYPEs. En tercer lugar, las estrategias competitivas, en donde se presenta el desarrollo de las principales tipologías y su aplicación para el crecimiento empresarial de las MYPEs.

### 1. Estado del Arte

El primer acercamiento a la problemática de estudio lo constituyen las siguientes investigaciones.

En un contexto internacional, se encuentra el libro “Administración estratégica: Teoría y casos” del año 2012. Arthur Thompson brinda una definición sobre la percepción y aplicación de la estrategia en las organizaciones. A partir de ello, mencionó los niveles en los que la estrategia se centra, dentro de los cuales se encuentra el nivel competitivo. Asimismo, se presentan las nuevas perspectivas de las estrategias competitivas genéricas, para reforzar el análisis competitivo y de mercados.

A nivel nacional, Chávez Komatsudani et al. (2017) en su tesis de postgrado “Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Prendas de Vestir”, analizan las estrategias en las MYPEs del subsector de confecciones. Para ello, a partir del Modelo Secuencial se desarrolla un plan estratégico. El modelo empieza con el análisis del estado actual de las MYPEs de confecciones, seguido por el análisis global de la industria a través del uso del PESTE como herramienta clave. Esta evaluación del entorno externo permite analizar las amenazas y oportunidades clave, la situación de la competencia y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el subsector de confecciones para que se formulen estrategias que les permitan tener éxito en el mercado, y superar a la intensa competencia. Por otro lado, el Dr. Jean Pierre Seclen publicó en el año 2016 su artículo titulado “Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima”. En este artículo se estudiaron los diversos factores que determinan el crecimiento empresarial de las pequeñas empresas pertenecientes a la industria metalmeccánica de Lima. Esta investigación tuvo una metodología de estudio de casos múltiples a través de un enfoque holístico. Este trabajo es un aporte a la presente investigación, debido a que el sector metalmeccánico representa una parte relevante dentro de la industria manufacturera, por tal motivo, las características del contexto resultan siendo compatibles al sujeto de estudio presente en la

investigación. Finalmente, se realizó un informe bibliométrico (Ver Anexo A) enfocado en los dos temas principales que se estudian en la presente investigación.

## **2. Crecimiento empresarial**

### **2.1. Definición del Crecimiento Empresarial**

Existen múltiples perspectivas de estudio que proporcionan diferentes definiciones sobre el crecimiento empresarial, por lo cual, es un concepto complejo. Es así como, el crecimiento empresarial abarca diferentes dimensiones dentro de una organización (McKelvie & Wiklund, citado en Seclen, 2016).

Según Blázquez, Dorta & Verona (2006), el crecimiento de una organización puede definirse como su capacidad de adaptación en un contexto cambiante, el cual se caracteriza por la aparición de diferentes eventos ocasionados por el entorno. También, la definición de crecimiento se relaciona con la generación de valor a partir del manejo interno de los directivos de la empresa, en donde existe un aumento de los ingresos y una gran inversión en la capacidad productiva para obtener mayor cantidad de compradores. Cabe puntualizar que las modificaciones necesarias para incrementar las ventas de la empresa no deben afectar los ingresos o competitividad en el mercado donde opera la organización.

Asimismo, el crecimiento empresarial según Padilla et. Al (2018) se entiende como “el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables”. Al respecto, Penrose (1959) afirma que el crecimiento empresarial constituye la acumulación de recursos en el tiempo (Canals, 2004).

Finalmente, Terán Rodríguez (2015), define el concepto de crecimiento empresarial como “el aumento de márgenes financieros, número de empleados, volumen de ventas y cantidad de activos”. Por tanto, el crecimiento se determina al comparar los resultados financieros del último año con respecto al anterior. En ese sentido, el crecimiento empresarial debe ser calculado tomando en cuenta dos variables principales, tales como la cantidad de empleados y las ventas por año.

Sobre la base de las definiciones anteriormente mencionadas, se concluye que el crecimiento empresarial es la generación de valor en la organización a partir del uso de sus recursos internos, de manera que, se obtiene la supervivencia en el tiempo y su posicionamiento en el mercado. Por tal motivo, esta definición será tomada como referencia para la presente investigación.

### **2.2. Modelos de crecimiento empresarial**

Los modelos de crecimiento son estudios centrados en describir las características y problemas que experimentan las MYPEs en sus diversas etapas de desarrollo. En base a la literatura analizada, se comentarán los modelos más influyentes para estudiar el crecimiento empresarial en las MYPEs.

Para efectos de un mejor ordenamiento en la presente investigación, se considera tres grandes modelos que surgen a partir del enfoque del ciclo de vida de las empresas: Churchill & Lewis, Greiner y Global Entrepreneurship Monitor. Asimismo, desde un enfoque multidimensional se encuentra el modelo de Competitividad Empresarial.

### ***2.2.1. Modelo de Churchill & Lewis***

Este modelo busca analizar los problemas y patrones de crecimiento de las pequeñas empresas de tal manera que se identifiquen los problemas comunes que surgen en sus etapas clave del desarrollo. Las empresas se desarrollan a lo largo de un ciclo de vida a través de una serie de etapas, tales como existencia, supervivencia, éxito, despliegue y madurez de los recursos. Es preciso señalar que este modelo de cinco etapas propuesto por Churchill y Lewis en 1983 aún es aplicable en la actualidad para poder proyectar el crecimiento a largo plazo de los pequeños negocios, tomando en cuenta el diagnóstico del estado actual y la organización necesaria en la medida cada etapa vaya avanzando (Churchill & Lewis, 1983).

De acuerdo con la literatura, la primera etapa es la existencia. En esta etapa los propietarios de pequeñas empresas necesitan tener clientes para poder entregar sus productos y/o servicios. A partir de ello, el negocio resulta viable porque se generan ventas. Las empresas que superan estos retos y permanecen en el negocio pasan a la segunda etapa, la cual hace referencia a la “supervivencia”. En esta etapa se prioriza la parte operativa del negocio. El punto primordial es la relación entre los ingresos y gastos, ya que, si se obtienen mayores ingresos los propietarios pueden financiar el crecimiento. A la tercera etapa se le denomina “éxito”, en la cual el negocio ha alcanzado estabilidad económica, y la decisión que deben tomar los propietarios consiste en aprovechar las ganancias de la empresa para su crecimiento o considerarla como un medio de apoyo para que ellos puedan expandirse. En el caso de que se considere la primera opción, el propietario utiliza los beneficios resultantes de las ventas para financiar el crecimiento. En la cuarta fase, la cual hace referencia al “despegue”, los propietarios enfrentan el crecimiento rápido y el financiamiento que se requiere para ello. La falla en esta etapa generalmente ocurre debido al intento de crecer rápidamente y quedarse sin efectivo, o no poder delegar de manera efectiva el liderazgo en la empresa. En la quinta etapa, que hace referencia a la “madurez de los recursos”, la empresa tiene una estructura de gestión descentralizada capaz de adaptarse a los cambios, con personal experimentado y los sistemas necesarios están en su lugar. Las principales cuestiones

que se deben afrontar son mantener la apertura a nuevas ideas y el espíritu emprendedor de los propietarios, evitando así la osificación (Churchill & Lewis, 1983).

En el modelo presentado, el crecimiento es parte del desarrollo natural de una empresa visto desde cinco etapas diferentes, en las cuales existen diferentes decisiones y obstáculos que se deben enfrentar para la supervivencia y el éxito. Este modelo limita las etapas de crecimiento de las pequeñas empresas únicamente en términos de decisión y características que deben asimilar, por lo cual, este aspecto resulta viable en la presente investigación. Sin embargo, el modelo es adaptable a un tipo de empresa con un negocio más tradicional, dado que sigue un sistema pragmático y jerárquico que no forma parte de las empresas que se desarrollan en contextos de constantes cambios. Adicionalmente a ello, el crecimiento es presentado como un proceso lineal, ya que a pesar de que en cada etapa pueden aparecer problemas, solo se mencionan los retornos que se pueden dar si no se logran superar, pero no una recuperación en comparación con el modelo de Larry E. Greiner. Finalmente, en este modelo tampoco existe una verificación empírica en varios sectores, ya que las fases del ciclo de vida varían en diferentes industrias, lo cual se puede encontrar en los trabajos realizados por Michael E. Porter (Wach, 2020).

### **2.2.2. Modelo de Greiner**

Greiner (1972) desarrolló un modelo de crecimiento empresarial, en el cual menciona que los problemas complejos actuales de las empresas se deben principalmente a las decisiones erróneas que utilizaron en el pasado y no al dinamismo actual de los mercados. Para ello, se identifican las principales etapas por las cuales pasa una organización. En cada una de estas etapas aparecerá un periodo de evolución que es acompañado de estabilidad y crecimiento y al final del mismo una revolución que implica un cambio para superar la crisis.

El modelo establece cinco dimensiones clave para el crecimiento; tales como la edad, el tamaño de la organización, las etapas de evolución y revolución, y el índice de crecimiento de la industria. En adición a ello, también se encuentran cinco fases por las que debe atravesar la empresa.

A partir de lo mencionado, se examinarán las cinco fases del crecimiento. Es importante tener en cuenta que cada fase es, a su vez, el resultado de la fase anterior y la causa para poder entrar a la siguiente fase. La primera fase hace referencia a la innovación. En esta etapa, la organización es nueva y reducida, todavía informal y hay una estructura organizacional plana. Dado que la compañía está en expansión y se vuelve más compleja, el empresario ya no puede controlar esta situación y surge así una crisis de liderazgo. De esta

manera existe entonces la necesidad de una estructura mejorada, lo cual desencadena la siguiente etapa de dirección. En esta fase se nombran a los gerentes que deberán hacerse cargo de las funciones a realizar. Los procedimientos son cada vez más estandarizados y la coordinación central se encuentra a cargo del empresario. Los problemas presentes en esta etapa consisten en el aumento de las coordinaciones para el empresario, por lo cual, se da una crisis de autonomía que origina la etapa de delegación. En esta fase de descentralización, la gerencia media tiene tareas más importantes que son delegadas por el empresario. Sin embargo, resulta difícil coordinar con todas las divisiones que operan de manera independiente. En ese sentido, existe el riesgo de una crisis de administración y como consecuencia la empresa podría disgregarse. Esta crisis da lugar a la etapa de coordinación. Esta fase se caracteriza por el uso de sistemas formales. A partir de ello, la empresa se vuelve más rígida, lo cual desencadena una crisis burocrática. Esta crisis da lugar a la etapa de colaboración, que se basa en una gestión más conductual y en la flexibilidad. En esta etapa surge una crisis relacionada a la saturación psicológica de los empleados, quienes se encuentran tanto emocional como físicamente cansados por el intenso trabajo en equipo y la fuerte presión por soluciones cada vez más innovadoras. Esto podría significar el final de las organizaciones, a menos que se realicen alianzas externas para evitar la sobrecarga de trabajo físico y mental (Greiner, 1998).

El modelo de Greiner se diferencia del de Churchill y Lewis porque se basa en la creatividad de las personas para poder desarrollar soluciones para afrontar los problemas y no tanto en la existencia de las empresas. Las etapas se encaminan bajo un enfoque basado en el comportamiento del cliente, así como la mejora en la infraestructura y los canales de información. A partir de ello, se muestra el crecimiento como un proceso que demuestra momentos en los cuales la organización tiene que cambiar su cultura completamente para poder desarrollarse (Muhos, 2015). Una de las debilidades presentes en el modelo de Greiner es que el crecimiento de una organización depende de la solución de los problemas en sus diferentes fases. Esto quiere decir que la organización no puede avanzar a la siguiente fase hasta que se resuelva el problema propio de cada fase para seguir su crecimiento. Una vez que se soluciona el problema, se puede pasar a la siguiente fase a través de implicaciones en la gestión y nuevos problemas organizativos distintos de los de la etapa anterior. Asimismo, la posición Larry E. Greiner en su modelo propuesto, es que las fuerzas externas no determinan el futuro de una empresa, sino la historia de la misma, por lo cual, debe de existir un énfasis en las fuerzas internas desarrolladas por la organización en el pasado, ya que su comportamiento futuro estará marcado por acontecimientos y experiencias anteriores y no por situaciones que ocurran a largo plazo. Finalmente, otra crítica hacia este modelo es que considera únicamente dos dimensiones, a saber, el tiempo y tamaño de la organización en función de las ventas. Churchill y Lewis consideran que dichos criterios son

inadecuados, ya que las ventas no reflejan otros factores importantes: el valor añadido, la complejidad de la línea de productos, el grado de cambio de los mismos y la tecnología.

### **2.2.3. *Global Entrepreneurship Model (GEM)***

De acuerdo con la Revista Latinoamericana de Administración, el modelo GEM explora el emprendimiento como función en la economía y pone relevancia en la relación que existe entre emprendimiento y crecimiento económico (Amorós, 2011). Este modelo adopta una aproximación a la función que realizan las nuevas y pequeñas empresas y cómo es que sus actividades emprendedoras se desenvuelven dentro de un determinado país. Para ello, se identifican diferentes tipos y fases del emprendimiento mediante una perspectiva cíclica.

En la primera etapa del modelo GEM, se encuentran los emprendedores potenciales, quienes tienen las competencias y recursos necesarios para ejercer un negocio. La mayoría de los emprendedores potenciales deciden arriesgar sus recursos para desarrollar su emprendimiento, lo cual permite que pasen a la siguiente fase. En la segunda fase están los emprendedores nacientes, quienes son específicamente los emprendedores que han retribuido económicamente a sus empleados por medio del pago de salarios durante tres meses como máximo. En la tercera fase, tienen lugar los emprendedores, quienes administran su nuevo negocio y han pagado salarios por un tiempo mayor a tres meses, pero menor a cuarenta y dos meses. En el momento en que el pago del salario ha tenido una duración mayor a cuarenta y dos meses o tres años y medio, las personas pasan a convertirse en “emprendedores establecidos”, pasando de esta manera a la cuarta y última fase (GEM España, 2017).

El modelo GEM utiliza métodos que aplican una estandarización para todos los países que participan en el estudio para realizar una comparación entre estos. A partir de ello, se han utilizado dos instrumentos para recoger información primaria, tales como la Encuesta a la Población Adulta y la Encuesta Nacional a Expertos. Asimismo, se recurre a otras fuentes secundarias “con el fin de completar los indicadores del emprendimiento, entre los que resaltan las bases de datos del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y las Naciones Unidas” (GEM España, 2017).

El alcance de la metodología utilizada en este modelo es global, por lo cual, no es viable poder aplicarla en este trabajo de investigación, dado que este mismo analiza perspectivas concretas del crecimiento empresarial en un sector determinado.

Los modelos de crecimiento presentados se basan en un determinado entorno sobre un tipo de negocio, que en este caso son empresas pequeñas o medianas. Por tal motivo, ofrecen una perspectiva sobre los puntos críticos que se han tomado en cuenta para su evaluación. Asimismo, aportan información sobre qué elementos deben considerarse al momento de determinar las

etapas. No obstante, por la situación y tipo de negocio que estudian no se emplean como referencia, pero se rescatan algunos puntos para la construcción de un modelo analítico aplicable a la investigación.

En base a lo mencionado, se presentarán los puntos más importantes de cada modelo a partir del presente tema de investigación. El modelo de Greiner difiere del modelo de Churchill y Lewis por el perfil del fundador, ya que este no asume un rol exclusivamente de propietario del negocio, sino un rol de emprendedor, el cual exhibe una mayor relación con el cliente porque considera sus ideas, es decir, su producto recibe constante la retroalimentación del comportamiento y las tendencias del consumidor. Se basa principalmente en la creatividad y solo en la existencia del negocio para generar ingresos. Las posteriores etapas siguen esta forma de pensar, bajo un enfoque la mejora de la infraestructura y canales de información para poder generar una sinergia. Para Churchill y Lewis (1983) las investigaciones de Greiner dan un especial énfasis en las dimensiones de tamaño y cantidad de tiempo de la empresa en el mercado, lo cual es inapropiado para las empresas pequeñas, dado que asumen que una empresa debe de crecer y transcurrir por todos los estados planteados ya que de otro modo no podrá subsistir. Según estos autores, los modelos que fallan son los que no consideran adecuadamente el origen y el crecimiento de las empresas y solo se centran en el análisis en una medición en términos de ingresos, ignorando factores importantes como el valor agregado, la producción en línea, la producción con tecnología, entre otros. Finalmente, el modelo GEM, a diferencia del modelo de Greiner y el de Churchill y Lewis, estudia las características de las personas desde el comienzo de un negocio, por lo cual se analizan las distintas fases del emprendimiento, desde lo general hasta la fase del negocio ya establecido y posiblemente su suspensión.



**Figura 1: Análisis de los principales modelos de crecimiento empresarial**

MODELOS DE CRECIMIENTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MODELO DE CHURCHILL &amp; LEWIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicable para planificar el crecimiento de pequeños negocios.</li> <li>● Diagnóstico de la situación actual del negocio.</li> <li>● Planificación en cada etapa para avanzar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No hay verificación empírica del sector de la empresa y su impacto.</li> <li>● El crecimiento es presentado como un proceso lineal.</li> </ul>
<b>MODELO DE GREINER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perfil del fundador un rol de emprendedor,</li> <li>● Contacto directo con el cliente.</li> <li>● Retroalimentación del comportamiento y tendencias del consumidor</li> <li>● Basado más en la creatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Usado para analizar empresas grandes.</li> <li>● Énfasis en el tamaño y cantidad de tiempo de la empresa en función de las ventas</li> <li>● Limitación en las fases de crecimiento.</li> </ul>
<b>MODELO GEM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relación entre emprendimiento y crecimiento económico</li> <li>● Aproximación empírica a nuevos negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El alcance de la metodología global, por lo cual, no aplica a la presente investigación.</li> </ul>

A partir del análisis realizado, se presentará el modelo analítico aplicado para la presente investigación, el Modelo de Competitividad Empresarial. La elección de este modelo vincula los dos ejes temáticos de la investigación, los cuales son el crecimiento empresarial y la competitividad. Además de ello, es más completo, al integrar todas las áreas presentes en pequeñas organizaciones, con el fin de generar mecanismos para que puedan mejorar su competitividad, y de este modo, puedan tener un crecimiento empresarial.

#### **2.2.4. Modelo de Competitividad Empresarial**

El análisis de la competitividad es una investigación cada vez más importante entre las empresas. Su relevancia se encuentra en la posibilidad de ser analizada desde diversos criterios, las que contribuyen a conocer los factores influyentes en el crecimiento que se genera en una organización. En ese sentido, el Modelo de Competitividad Empresarial es una aproximación empírica del nivel de competitividad empresarial de las pequeñas empresas manufactureras para su crecimiento. El contexto del presente modelo se dio en Baja California, México. Es preciso señalar que se identificaron las áreas dentro de las pequeñas empresas que influyen en la competitividad (Ibarra, González & Demuner, 2017).

La contribución de este modelo consiste en la posibilidad de obtener un mayor entendimiento de acuerdo con el funcionamiento interno de las pequeñas empresas del sector manufacturero, estas tomarán medidas para disminuir errores que están bajo su control y, de esta forma, aumentar sus niveles de competitividad y, por ende, su crecimiento empresarial. Este estudio se enfoca en el nivel micro, ya que es el único en el que el empresario tiene influencia directa y puede tomar las decisiones que resulten siendo necesarias (Ibarra, González & Demuner,

2017).

La competitividad en un nivel micro o empresarial distingue ocho dimensiones (Ver Figura 2). Estas dimensiones se subdividen en variables que, de manera integrada, establecen cuán competitiva es una empresa, así como su grado de crecimiento con respecto al resto del mercado.

**Figura 2: Dimensiones de la Competitividad Empresarial**

DIMENSIÓN	VARIABLE
<b>Planeación Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivos</li> <li>● Metas</li> <li>● Políticas</li> <li>● Análisis del entorno</li> <li>● Planes de contingencia</li> </ul>
<b>Producción y operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos de producción</li> <li>● Certificaciones</li> <li>● Flexibilidad productiva</li> <li>● Desarrollo de nuevos productos y procesos</li> <li>● Planeación de materiales, insumos, etc.</li> </ul>
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Normatividad</li> <li>● Grupos de trabajo y retroalimentación</li> <li>● Procesos certificados</li> </ul>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas de venta</li> <li>● Distribución</li> <li>● Relaciones cliente- proveedores</li> <li>● Satisfacción de los clientes</li> <li>● Investigación de mercados</li> </ul>
<b>Contabilidad y Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estructura de costos</li> <li>● Administración financiera</li> <li>● Estrategias fiscales</li> <li>● Pago de Impuestos</li> <li>● Inventarios</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos de selección y reclutamiento</li> <li>● Capacitación y adiestramiento</li> <li>● Rotación y clima laboral</li> <li>● Seguridad e higiene</li> <li>● Compensaciones</li> </ul>
<b>Gestión ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Programa de manejo de desechos</li> <li>● Políticas de reciclaje</li> <li>● Normatividad</li> </ul>
<b>Sistemas de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnologías de la información</li> <li>● Sistematización</li> <li>● Planes de Contingencia</li> </ul>

Fuente: Ibarra, González y Demuner (2017).

A continuación, se explicará cada dimensión de la Competitividad Empresarial a detalle:

Planeación estratégica se refiere al establecimiento de objetivos y metas a plazo en las organizaciones, para lo cual se establecen políticas para su seguimiento y cumplimiento. Además de ello, “se toman en cuenta estudios sobre el entorno, las amenazas y los planes de contingencia. En teoría esta dimensión debería aplicarse completamente en la totalidad de las empresas ya que

en ella se sostiene el ser y hacer de las mismas” (Ibarra, González & Demuner, 2014, p.115). Sin embargo, de acuerdo con la evidencia empírica, esta dimensión en ciertas situaciones no es considerada una prioridad para dar mayor competitividad a una empresa (Du & Banwo, 2015).

Por su parte, según Ibarra et al. (2014) la importancia de la producción y operaciones para la competitividad “radica en la complejidad de los procesos de producción, el uso de herramientas modernas de producción, certificaciones, flexibilidad en procesos productivos, la planeación para adquirir materias primas e insumos, el desarrollo de nuevos productos, manejo de inventarios, entre otros factores” (p.115).

Estos factores mencionados facilitan que las pequeñas empresas puedan responder en el corto plazo a los cambios en los patrones de la demanda y factores externos que afectan a una empresa. Por este motivo, procesos y operaciones flexibles y modernos permiten incrementar el nivel de competitividad de la empresa (Medina & Naranjo, 2014; Saavedra & Tapia, 2011).

El aseguramiento de la calidad se establece a partir del nivel de implementación de normas de calidad, certificaciones y la aplicación de programas para afrontar eventualidades. A partir de ello, “la evidencia empírica señala que aquellas organizaciones en las que los procesos de calidad y la calidad de los productos son certificados muestran mayores niveles de competitividad” (Aragón et al., 2010).

La comercialización implica aspectos como los siguientes: análisis de la política de ventas, canales de distribución de formas de pago, relaciones con clientes y proveedores, identificación del mercado objetivo, investigación de mercado, empleo de estrategias de marketing y satisfacción del cliente. Este es uno de los aspectos más importantes, ya que la interacción con los consumidores y proveedores es la clave para una producción eficiente, así como una distribución y venta exitosa de los productos (Martínez et al., 2013).

La contabilidad y finanzas estudian la definición de la estructura de costos de las empresas, el margen de ganancias, la planeación y administración financiera, las estrategias fiscales, el pago de impuestos, etc. De acuerdo con lo mencionado, “la mayor parte del éxito o fracaso de las organizaciones se vincula con el acceso al financiamiento y estrategias para el aprovechamiento apropiado de los recursos económicos” (Saavedra & Tapia, 2011).

La competitividad de una empresa se relaciona con el adecuado uso de los recursos humanos. Es primordial “contar con un proceso estricto de reclutamiento y contratación, programas de capacitación y adiestramiento, análisis de factores de la rotación laboral, clima laboral, así como sistemas de compensaciones y cumplimiento de aspectos de seguridad empresarial” (Aragón et al., 2010; Martínez et al., 2013).

Los nuevos requisitos de gestión ambiental son de mayor importancia para los consumidores, ya que las empresas deben competir y ser responsables del medio ambiente. De esta forma, una empresa competitiva no solo desarrolla el uso de normas ambientales; también, “crea programas dedicados al tema, propone y aplica políticas de gestión de desechos, políticas de reciclaje, entre otras medidas que reduzcan el impacto ambiental” (Castellanos et al., 2006).

Finalmente, en cuanto a los sistemas de información, existe una vasta evidencia de la importancia de la tecnología como recurso para mejorar la competitividad empresarial. Las organizaciones que están convencidas de ello y adoptan las tecnologías de información y comunicación, tienen recursos humanos más especializados, y con mayor grado de sistematización y generan planes de contingencia. Esto permite que sean más propensos a ser más competitivas tanto en el ámbito local como en el exterior (Aragón et al., 2010; Cuevas-Vargas et al., 2015; Ibarra et al., 2014).

Las ocho mencionadas anteriormente tienen diversos factores que se realizan de manera diaria en las empresas pues resultan siendo adecuados para analizar la competitividad, y por tanto, el crecimiento empresarial en las MYPEs de Confecciones. A partir de esta estructura de análisis, todas las áreas de las empresas son consideradas igualmente, lo cual permite obtener resultados que describen el comportamiento de cada área. Además, es necesario integrar todos los aspectos y áreas de una empresa a fin de evitar sesgos entre las diferentes actividades. Este modelo será parte del constructo de la presente investigación por tres razones principales. En primer lugar, las pequeñas empresas manufactureras en México y particularmente en Baja California, son la base del tejido industrial, pues generan una parte representativa del empleo formal en este país, así como también contribuyen al crecimiento económico. Por tal motivo, se evidencia la relevancia y contribución de estas empresas en el país. En segundo lugar, el entorno en el cual se desarrollan las empresas manufactureras es similar al contexto de las pequeñas empresas de confecciones, ya que comparten las mismas características y facilidad para adaptarse a los cambios. Finalmente, el presente modelo es más completo, puesto que integra todas las áreas presentes en las pequeñas empresas y su impacto en la competitividad de las mismas para lograr el crecimiento empresarial.

La metodología del presente modelo es de tipo cuantitativa, descriptiva y de corte transversal, por lo cual, se diseñó un instrumento de medición conformado por 64 preguntas estructuradas en escala de Likert que incorporan las 8 dimensiones de competitividad a 195 empresas del estado de México. Además de ello, se elaboró una herramienta de medición que incorpora las ocho dimensiones del modelo de competitividad sistémica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a nivel de empresa, que fue empleado a negocios de todos los sectores

manufactureros del estado mexicano señalado. (Ibarra, González & Demuner, 2017).

### **2.3. Factores de crecimiento empresarial**

En esta sección se presentan los trabajos descriptivos que han estudiado los factores del crecimiento empresarial en las MYPEs. De esta manera, se complementa el análisis del crecimiento empresarial.

#### **2.3.1. Características del emprendedor**

El vínculo emocional entre el dueño y la empresa es un factor característico de las MYPEs. Es así que, determinadas características del empresario influyen fuertemente en la manera en cómo se dirige una empresa. Además, estudios anteriores mencionan que el conocimiento, las habilidades y las capacidades del empresario son determinantes para el éxito de su nuevo negocio. Es importante mencionar que, aunque los empresarios jóvenes se enfrentan a la falta de credibilidad por su limitada experiencia, la evidencia empírica ha revelado que estos suelen ser más ambiciosos y tienen una mayor motivación para iniciar el negocio (Segura & Greene, 2009).

Por otro lado, los diversos componentes del capital humano reconocen que, un mayor nivel educativo influye de manera positiva el proceso y la capacidad de toma de decisiones del empresario, incrementando así las oportunidades de crecimiento empresarial. Por este motivo, los empresarios más instruidos cuentan con habilidades como disciplina, motivación, información y confianza propia para que sus negocios consigan índices de crecimiento más elevados. De esta forma, son más proclives a explotar las oportunidades que ofrece el mercado (EPURE & CUŞU, 2010). Por otro lado, la experiencia empresarial previa ha sido considerada como la mejor preparación para el rol del emprendedor, ya que aporta información, conocimientos y habilidades, que permiten resolver los problemas de una forma más sencilla.

Además, la experiencia desarrolla mejores habilidades técnicas y de gestión, redes comerciales más amplias y acceso a conocimientos específicos sobre los mercados y las necesidades de los clientes. Por lo tanto, se espera que exista un efecto positivo de la experiencia empresarial del fundador sobre el crecimiento de la empresa (Federico, Rabetino & Kantis, 2012). Mitchelmore, Rowley y Shiu (2014) y Mitchelmore y Rowley (2013) argumentan que el crecimiento de las MYPEs también está asociado con los rasgos de personalidad de un emprendedor. Las empresas que son capaces de construir sólidas relaciones personales, competencias empresariales y de gestión de recursos humanos están mejor posicionadas para el crecimiento (Alemayehu & Van Vuuren, 2017).

#### **2.3.2. Características del mercado y elecciones estratégicas**

Las circunstancias del mercado donde funciona la empresa influyen sobre sus

expectativas de crecimiento. Ello ocurre sobre todo en el caso de las MYPEs, pues las condiciones del mercado están condicionadas por el tamaño de los competidores y clientes. Birley y Westhead afirman que existe un efecto positivo en el tamaño de los clientes sobre el crecimiento empresarial, ya que pueden compartir ventajas tecnológicas, experiencia y sus redes (Segura & Greene, 2009).

De acuerdo con lo mencionado, es importante resaltar que las empresas que se encuentran insertas en una red incrementarían la probabilidad de supervivencia y de obtener un mayor crecimiento, ya que las redes profesionales incluyen a todos aquellos individuos, tales como instituciones, proveedores, clientes, entre otros con quienes se establece una relación de negocio en donde se puede acceder a importantes recursos tangibles, información y conocimiento. Las pequeñas empresas se favorecen principalmente de la formación de redes y alianzas estratégicas. Además, las empresas con redes sólidas y que son internacionales en ciertas características de su operación están más abiertas y listas para crecer (Alemayehu & Van Vuuren, 2017).

Con respecto a los competidores, se reconoce que cuanto mayor cantidad de competidores exista, mayor es la presión de los mismos, lo cual incide negativamente a los criterios de crecimiento de las MYPEs. Sin embargo, existe cierta evidencia empírica que demuestra que aquellas organizaciones que enfrentan a mayores competidores muestran un nivel de crecimiento más alto (Akinboade, 2015). En efecto, aquellas empresas que sobreviven a una competencia intensa tienen, por lo general, un nivel de crecimiento significativo, ya que, al tener condiciones de mercado más exigentes, existe una presión competitiva cada vez mayor, lo cual crea un clima que impulsa el crecimiento empresarial. Por lo general, las empresas latinoamericanas compiten con las grandes empresas y tienen un desempeño más alto, por lo cual, se refuerza el argumento de que el aumento de la intensidad competitiva proporciona un clima empresarial alentador para el crecimiento sostenido.

### **2.3.3. Acceso a capital**

A pesar de que varios recursos pueden identificarse como determinantes del crecimiento empresarial, uno de los más estudiados empíricamente es el capital financiero. Las empresas, especialmente las que se encuentran en sus etapas iniciales, dependen en mayor medida de su capacidad para asegurar capital financiero, ya que de esta manera realizan inversiones que aumentan la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Un mayor nivel de capital financiero permite a los empresarios emprender estrategias de crecimiento más agresivas o proyectos de inversión más ambiciosos (Martínez Ordinola, 2017).

Los recursos financieros son un factor importante para el crecimiento, el cual se ve afectado favorablemente por la solvencia del negocio. Además de ello, en situaciones competitivas las organizaciones con mejor solvencia tienen mayor flexibilidad para la adaptación

al entorno cambiante, lo que influye de manera positiva en su rentabilidad (Martínez Ordinola, 2017).

En la actualidad resulta complicado que las MYPEs tengan acceso a financiamientos. De acuerdo a Blázquez, F. Dorta, J. y Verona, M. (2006b), una de las principales fallas del mercado que afectan directamente las decisiones de financiación es la asimetría de información, según la cual, los accionistas y acreedores que suministran recursos financieros disponen de menor información de la empresa y de las características del proyecto por financiar. Por tal motivo, es aún más difícil poder conceder créditos a las pequeñas empresas. Como resultado de la insuficiencia de información, las instituciones financieras imponen restricciones cuantitativas en el crédito concedido y elevan las tasas de interés. Esto genera mayores dificultades para las MYPEs, ya que afecta negativamente su desarrollo y crecimiento.

#### **2.3.4. Tamaño y edad**

La edad se entiende como la cantidad de años transcurridos desde la fundación de la organización hasta la oportunidad en la que se realiza el estudio (Choi & Phan, 2014). Esta variable se analiza en dos grandes categorías de empresas: jóvenes y maduras. Las primeras son las que han sobrevivido desde su creación y se encuentran en un rango de edad entre tres y diez años. Las segundas, por su parte, tienen de diez a más años. Considerando lo anterior y a partir de la revisión de literatura, las organizaciones de mayor edad registran altos niveles de productividad, mayor cantidad de ventas, beneficios más elevados, mayor tamaño y endeudamientos más bajos (Deyanira, 2018).

Por otra parte, es importante mencionar que el tamaño y la edad de una empresa son factores determinantes de su crecimiento. Esto tiene un respaldo teórico a partir de la ley del efecto proporcional de Gibrat. Esta es utilizada en diversas investigaciones para determinar la relación existente entre el crecimiento junto con el tamaño y la edad de una empresa. A partir de ello, se afirma que el tamaño de las empresas tiene un camino aleatorio y que, por tanto, el crecimiento es independiente del tamaño. No obstante, existe evidencia empírica de que las empresas más pequeñas son más proclives a percibir un mayor crecimiento, ya que existe una relación inversa entre tamaño y crecimiento (Capasso, Cefis & Sapio, 2011; Höhler et al., 2014; Levratto, Tessier & Zouikri, 2010). En contraste con ello, Stella, Aggrey & Eseza (2014) sostienen que la Ley de Gibrat es aplicable tanto para pequeñas como grandes empresas, de tal forma que establecen una relación positiva entre crecimiento y tamaño (Melgarejo, Ciro & Simón Elorz, 2019).

En la Figura 3, se resume lo mencionado en relación a los factores de crecimiento empresarial en las MYPEs.

**Figura 3: Factores de Crecimiento Empresarial en las MYPEs**

FACTOR	VARIABLE	AUTORES
Características del emprendedor	Habilidades y capacidades	y Shiu (2014), Mitchelmore y Rowley (2013), Alemayehu y Van Vuuren (2017), Khan, y Akoorie (2016).
	Nivel educativo/Grado de instrucción	
	Experiencia Empresarial	
	Personalidad	
Características del mercado y elecciones estratégicas	Tamaño de competidores y clientes	Segura y Greene (2009), Alemayehu y Van Vuuren (2017), Akinboade (2015), Martins (2016).
	Formación de redes	
	Intensidad competitiva	
Acceso a capital	Asimetría de información	Blázquez, F. Dorta, J. y Verona, M. (2006b), Martínez Ordínola (2017).
	Restricciones de crédito	
	Liquidez	
Tamaño y Edad	Ley del efecto proporcional de Gibrat.	Choi y Phan (2014), Deyanira (2018), Capasso, Cefis y Sapio (2011), Höhler et al., (2014), Levratto, Tessier y Zouikri (2010), Stella, Aggrey y Eseza (2014), Melgarejo, Ciro y Simón Elorz (2019).

### 3. MYPEs

#### 3.1. Definición de MYPEs

Según Herrera (2011), las MYPEs son unidades económicas formadas ya sea por una organización o persona natural, las cuales cumplen con los requisitos mínimos de formalidad y, a su vez tienen como objetivo desarrollar distintas actividades de transformación, producción, comercialización de bienes o de servicios (p.79).

Tomando en cuenta la definición presentada, según la Nueva Ley de Micro y Pequeña Empresa (D.L. 1086) hay ciertas características de estas con respecto a su número de trabajadores e ingresos anuales que se pueden observar en la Figura 1 (Herrera, 2011, p. 77).

**Figura 4: Estructura empresarial de las MYPEs**

Tipo de Empresa	Número de Trabajadores	Ingresos Anuales en Soles
Microempresa	Hasta 10	Hasta 525,000 soles
Pequeña Empresa	De 11 a 50	Hasta 2,975,000 soles

Fuente: Herrero (2011)



## **3.2. Estrategias competitivas de las MYPEs**

### **3.2.1. Definición de Estrategia**

Buendía (2014), define a la estrategia como una agrupación de decisiones que ubican y diferencian a una organización en un sector a fin de obtener mejores resultados a largo plazo (p.11). Por ende, es una forma de expresar, como empresa, qué es lo que se quiere hacer, cómo se hará y cómo será en un futuro. Para lograr ello, la organización debe desarrollar sus recursos internos para obtener una posición superior a la de sus competidores.

Para Johnson y Schulze (1993), la estrategia es la dirección y el alcance a largo plazo de la organización para configurar sus recursos en un entorno cambiante, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado y satisfacer las expectativas de los accionistas. La estrategia pretende que la empresa se adapte a su entorno (p.249).

Por otro lado, Thompson et al. (2012), señala que la estrategia de una organización consiste en el establecimiento de medidas competitivas y planteamiento de objetivos, con el fin de que los administradores compitan de manera beneficiosa, mejoren el desempeño y hagan crecer el negocio (p. 4). Asimismo, la estrategia se enfoca en competir de manera diferente, es decir, hacer aquello que los competidores no realizan o que no pueden hacer. En ese sentido, se necesita de un elemento diferenciador que permita captar clientes para obtener una ventaja competitiva.

Una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando cumple las necesidades de los consumidores de manera eficiente y eficaz en comparación a los competidores. Esto resulta siendo sostenible “a pesar de los esfuerzos de sus rivales por igualar o exceder esta ventaja.” (Thompson et al, 2012, p.5).

### **3.2.2. Definición de Estrategias Competitivas**

El desarrollo de estrategias competitivas efectivas permite la supervivencia y continuidad de las empresas, ya que tiene como objetivo incrementar el desempeño organizacional y a su vez, promover el crecimiento de una organización (Porter, 1980). La literatura señala que la estrategia en la organización comprende diferentes niveles, tales como el corporativo, funcional y competitivo (Hax & Majluf, 1984). Esta investigación se centra en las estrategias a nivel competitivo. El nivel competitivo hace referencia a las acciones que se deben seguir para que la empresa mejore su posicionamiento competitivo en su respectivo sector. A partir de lo mencionado, implementar estrategias competitivas en una organización genera ventajas competitivas, lo cual permite un crecimiento y desempeño a largo plazo (Lechner & Gudmundsson, 2014, p. 37). No obstante, alcanzar una ventaja competitiva es un concepto difícil de alcanzar, ya que los principales actores de la organización deben realizar un desempeño satisfactorio para así lograr una dirección de negocio estable a futuro (Morrison, Breen, & Ali,

2003).

Existen distintos tipos de enfoque para que una empresa compita con éxito y así pueda obtener una ventaja competitiva frente a sus rivales. Dado que la estructura del mercado y el entorno económico pueden afectar a la selección de la estrategia, cada empresa aplica una estrategia competitiva específica que encaje con los objetivos y planes planteados (Bayraktar et al., 2017). Según Machado (2012), una estrategia competitiva consiste en crear ventajas fuertes, duraderas y difíciles de imitar por parte de sus rivales. Asimismo, Thompson et. Al (2005) señala que estas estrategias competitivas están enfocadas en complacer a los clientes de la organización tomando en cuenta las condiciones del mercado cambiantes. También, las estrategias competitivas consisten en desarrollar un plan que permita ver los objetivos de la empresa que se quieren alcanzar (Del Rosario, Demuner & Mercado, 2011, pp. 2-3). Por otro lado, la literatura también señala que las estrategias competitivas son aquellas que permiten generar ventajas competitivas a la organización (Granados-Echegoyen & Toledo-López, 2017). Es así como una empresa configura sus atributos centrales para su estrategia, los cuales deben ser superiores a las de sus rivales (Pehrsson, 2014). En ese sentido, las MYPEs del subsector confecciones al encontrarse en un entorno de constantes cambios en donde influyen distintos factores, tales como la tecnología, globalización, etc., deben tratar de alinear sus oportunidades y amenazas para que puedan poner en práctica una estrategia que les permita producir capacidades y beneficios organizacionales para obtener una ventaja competitiva (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013, p. 176).

La base del éxito de una organización y la ventaja competitiva se originan a partir del tipo de estrategia competitiva seleccionada (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013, p. 190), pues las organizaciones que seleccionan una estrategia competitiva adecuada logran un mejor desempeño frente a sus competidores. A partir de ello, distintos autores han propuesto diversos tipos de estrategias competitivas aplicables para cada organización. En esta investigación se consideran las cinco más relevantes, que serán explicadas en los siguientes párrafos.

### **3.2.3. Tipologías de estrategias competitivas**

#### ***a. Estrategias competitivas de Michael Porter (1980)***

Michael Porter considera que cinco fuerzas competitivas pueden incidir sobre el desempeño de un negocio: el poder del cliente, la fuerza de los proveedores, la fuerza de los competidores potenciales (nuevos competidores), la fuerza de los competidores existentes y el poder de los productos sustitutos. Estas fuerzas afectan los negocios de cinco principales maneras. En primer lugar, los clientes pueden ejercer presión hacia las empresas para que disminuyan el precio de venta de sus productos, lo cual afecta sus márgenes de ganancia. En segundo lugar, si los proveedores tienen un alto poder sobre la empresa pueden aumentar los precios de los insumos,

lo que encarece los productos. En tercer lugar, los competidores potenciales ingresan al mercado y ocupan parte del mercado a partir de los precios bajos y la diferenciación de productos, captando de esta manera más clientes. Asimismo, los competidores existentes pueden aumentar su cuota de mercado lanzando nuevos productos, mejorando servicios, bajando precios, etc. Finalmente, a partir de los productos sustitutos pueden acortar la cuota de mercado de las empresas, porque pueden ser más accesibles y, posteriormente, pueden dominar todo el mercado (Aragón et. al, 2003, pp. 89-90).

En ese sentido, a partir del impacto de las cinco fuerzas, Porter propuso las estrategias básicas que una empresa puede utilizar para competir en su contexto, las cuales buscan conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de las demás empresas (Monge, 2010, p. 257). Para Porter son tres las estrategias genéricas que permiten que las organizaciones obtengan una venta competitiva, las cuales son el liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (Monge, 2010, p. 259). De igual manera, Oyewobi (2015) afirma que estas tres estrategias están presentes en una industria en crecimiento y son practicadas por la mayoría de organizaciones.

La primera estrategia de liderazgo en costes, señala que la empresa es el principal proveedor de bajo costo total de la industria (Thompson et al., 2005, p. 167). El objetivo de esta estrategia es mantener los costos más bajos que los de la competencia y así lograr grandes volúmenes. De hecho, la ventaja de emplear este tipo de estrategia permite a la organización conseguir tasas de crecimiento más rápidas (Monge, 2010, p. 252). Asimismo, Teeratansirikool (2013) señala que este tipo de estrategias se relaciona con el desempeño organizacional, pues son el resultado de la curva de experiencia, es decir, las economías de escala.

Cuando los costes son menores se crean defensas frente a clientes poderosos, porque estos solo pueden solicitar descuentos a otros competidores que son menos eficientes. Por otro lado, se crean defensas frente a proveedores poderosos, ya que existe una “mayor flexibilidad para soportar cualquier creciente precio en los insumos” (Aragón et. al, 2003, p. 90). Asimismo, esta estrategia permite que las empresas no se vean impactadas por el incremento de productos sustitutos, pues al existir alta competencia en el mercado, se generarán rendimientos incluso después de que los competidores actuales se queden sin ingresos. Además de ello, las economías de escala y las curvas de experiencia son barreras de entrada para nuevos competidores. No obstante, uno de los principales riesgos de esta estrategia es el desarrollo de la tecnología, porque elimina la ventaja que ofrece la curva de experiencia. Finalmente, los nuevos seguidores y competidores con alta capacidad de inversión, tendrán mayor facilidad para el aprendizaje (Aragón et. al, 2003, p. 91).

Si una organización quiere poner en práctica este tipo de estrategia debe invertir en

infraestructura y equipamiento tecnológico para producir grandes cantidades de manera eficiente. En nuestro entorno, sólo una mayor participación en el mercado puede generar economías de escala y con ello, las empresas pueden reducir costos. En ese sentido, solo las empresas con mayor cuota de mercado pueden optar por esta estrategia.

La segunda estrategia de diferenciación se define como un conjunto integrado de acciones tomadas por las empresas que producen bienes y servicios hacia sus clientes, en las que estos perciben esos productos como diferentes, de manera que los ven importantes. Algunas formas de diferenciarse son a través del diseño de productos, el avance tecnológico y la apariencia exterior. Sin embargo, ello no implica que la empresa descuide su atención en los costos (Teeratansirikool, Siengthai, Badir & Charoenngam, 2013).

A partir de ello, esta estrategia de diferenciación limita en ocasiones una mayor cuota de mercado, pues exige una percepción de exclusividad. La ventaja del desarrollo de esta estrategia es que sirve como defensa contra las cinco fuerzas de la competencia, ya que crea una defensa contra competidores potenciales y existentes, debido a la lealtad de la marca y del consumidor por una menor sensibilidad hacia el precio. Asimismo, se logran mayores márgenes de utilidad, lo que contrarresta la fortaleza de los proveedores. También, se reduce el poder de los clientes, ya que no tienen alternativas similares y por tanto son menos sensibles al precio. Se crea una barrera a la sustitución de productos por la lealtad del consumidor. No obstante, la desventaja de esta estrategia es que el diferencial de costos entre la empresa líder y la diferenciada es demasiado alto para mantener la lealtad a la marca. Por otro lado, existe el riesgo de que los productos sustitutos limiten la diferenciación. (Aragón et. al, 2003, p. 93).

Cabe señalar que este tipo de estrategia es la más adecuada hoy en día para su adopción porque se enfoca en la satisfacción integral del cliente, a través de los requisitos que éste le plantea. Asimismo, Thompson et al. (2005) menciona que las empresas que incorporan atributos que son deseados por sus clientes pueden desarrollar mejor oferta de producto.

Por último, la estrategia de enfoque consiste en que las empresas se centren en un grupo particular de clientes o en un mercado geográfico específico, basándose en el hecho de servir a un propósito o nicho estratégico de manera más efectiva o eficiente que la competencia en su conjunto (Monge, 2010, p. 261). Esta estrategia al centrarse en un determinado segmento, genera que solo se beneficie tal segmento y no todos los consumidores que participan (Del Rosario et al., 2011, p. 11). Por tal motivo, con esta estrategia es posible lograr una mayor diferenciación o mayor ventaja en costos, o ambas, pero sólo con respecto al sector específico. Además, habrá mayor participación en el segmento seleccionado, pero menor participación del mercado total.

Finalmente, en ocasiones se pueden lograr rendimientos por encima del promedio en el sector industrial.

**Figura 5: Estrategias Competitivas de Michael Porter (1980)**

Estrategias Competitivas Porter	Descripción
Liderazgo en Costos	Esta estrategia consiste en obtener un coste inferior al de sus competidores. Las organizaciones que emplean este tipo de estrategia logran su crecimiento en poco tiempo.
Diferenciación	Las organizaciones que ponen en práctica este tipo de estrategia se centran en ofrecer un producto o servicio que el cliente lo perciba como único e innovador. Además de ello, es muy valorado por los clientes.
Enfoque	Empresas que ponen en práctica esta estrategia tienen como objetivo a un grupo en específico o también llamado nicho de mercado

Adaptado de Monge (2010) y Thompson et al. (2005)

*b. Estrategias competitivas de Miles y Snow (1978)*

Las estrategias competitivas de Miles y Snow son una de las más populares (Echegoyen, Coronado, & López, 2020, p. 4), debido a que estos autores presentan un enfoque teórico que analiza la forma en la que las empresas se relacionan con el ambiente (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013, p. 183). Asimismo, señalan que las organizaciones que compiten en cierto mercado muestran distintos patrones o modelos de comportamiento que se representan en cuatro tipos estratégicos: los buscadores, defensores, analizadores y reactivos. Miles y Snow antes de definir los cuatro tipos de estrategias parten desde el ciclo adaptativo de la empresa tomando en cuenta tres puntos importantes: la cuestión empresarial, la cuestión tecnológica y la cuestión organizativa (Lado Cousté, 1997).

En primer lugar, están los buscadores o también llamados exploradores, quienes desarrollan un constante proceso de innovación y de nuevos productos (Parnell, Long & Lester, 2015, p. 404). Este tipo estratégico está atento a las oportunidades que ofrece el mercado; sin embargo, al estar involucrado en temas de innovación, su eficiencia interna puede verse afectada. Por otro lado, un beneficio que se puede obtener de ello está relacionado al proceso de explotar los nuevos productos que desarrollen. De esta manera, el éxito depende de la facultad de explorar los constantes cambios que hay en el mercado. En segundo lugar, se encuentran los defensores, los cuales se enfocan en entornos más estables. Esto quiere decir que controlan nichos seguros de su industria (Parnell et al., 2015, p. 405). Como resultado de enfocarse en un sector en específico, no realizan ajustes grandes en temas de tecnología o procesos, pues los directivos ponen mayor énfasis en la incrementación de

eficiencia y eficacia en sus procesos actuales. Del mismo modo, tratan que sus competidores entren a su territorio, ya que con el pasar del tiempo solo los verdaderos defensores son capaces de lograrlo (Cabello Medina, García Rodríguez, Jiménez Jiménez & Ruiz Navarro, 2000). En tercer lugar, los analizadores presentan características de los dos tipos estratégicos mencionados anteriormente, pero su comportamiento dependerá del entorno en el que se encuentre (Parnell et al., 2015, p. 412). Si se encuentra en un entorno estable opera de manera eficiente tomando en cuenta todos los puntos importantes para la organización. En entornos inestables siguen los procedimientos de los competidores que innovan constantemente. Un beneficio importante de los analizadores es que examinan el riesgo considerando las estructuras de la organización, lo cual les permite anticipar algunos sucesos y evitarlos. Por último, las empresas reactivas no presentan una estrategia consistente, debido a que reaccionan ante los constantes cambios sin dominarlos. Es por ello que su conducta es inestable y no viable. Además, presentan un rendimiento inferior a los tres tipos de estrategias mencionadas. Miles y Snow (1978) señalan que independientemente del tipo de estrategia que emplee una organización, esta puede mejorar algunos aspectos adaptándolas a su administración como la tecnología, innovación, etc. (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013, p. 178).

**Figura 6: Estrategias Competitivas de Miles y Snow (1978)**

Estrategias Competitivas Miles y Snow	Descripción
Buscadores	La empresa busca realizar cambios ya sea en los servicios o productos que ofrezca; es decir, está en un proceso constante de innovación. De manera que intentan ser los primeros en desarrollarlos.
Defensores	La organización no se centra en la creación de nuevos productos o servicios, sino en cierto segmento en específico que les resulta rentable. También, tratan de no prestarle atención a cambios que no les genere un impacto positivo en la industria que se encuentren posicionados.
Analizadores	Este tipo de organización puede actuar de modo buscador o defensor; sin embargo, la estrategia que elijan se centrará en el entorno que se encuentren.
Reactores	Este tipo de empresa no presenta una estrategia estable ni viable, ya que reaccionan a los constantes cambios de manera que no pueden adaptarse.

Adaptado de Parnell et al. (2015)

*c. Estrategias competitivas de Miller (1987)*

Miller (1987) considera cuatro dimensiones básicas, las cuales aportan, de manera significativa, a definir la estrategia que se adecue de mejor manera a la organización. Estas cuatro estrategias son la innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de coste (Buendía Pérez, 2014, p. 17). No obstante, Monge (2010) señala que, si bien estos cuatro puntos no abarcan todos los aspectos de la estrategia, se enfocan en aquellas características que han recibido mayor atención, lo cual enfatiza el grado de diversidad de las dimensiones estratégicas.

En primer lugar, la estrategia de innovación consiste en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, ya sea por la creación de nuevos productos o el innovar los productos ya existentes en la organización. Dentro de este tipo de estrategia, el personal de I+D cumple un rol muy importante en el desarrollo de las innovaciones (Buendía Perez, 2014; Monge, 2010). En segundo lugar, la estrategia de diferenciación de marketing tiene como objetivo satisfacer las necesidades del cliente por medio de la creación de una imagen favorable del producto vendiéndolo a un precio elevado que sea atractivo para el público. Para lograr ello, se enfocan en temas de publicidad, fuerzas de ventas y promoción, de manera que pueden conseguir la fidelización del cliente (Buendía Perez, 2014, p. 19). En tercer lugar, la estrategia de amplitud se dirige a segmentos estables tomando en cuenta la variedad de clientes que tenga, la amplitud geográfica y el número de productos. Por último, la estrategia de control de costes tiene como posición que la organización se centre en el liderazgo en costes, para así evitar realizar gastos innecesarios en temas de marketing (Buendía Perez, 2014, p. 20).

**Figura 7: Estrategias Competitivas de Miller (1987)**

Estrategias Competitivas Miller	Descripción
Innovación	Su objetivo es la búsqueda de las nuevas oportunidades que ofrece el mercado, por medio de la creación de nuevos productos o servicios.
Diferenciación en Marketing	La empresa tiene como fin satisfacer las necesidades del cliente, obteniendo así la fidelidad de ellos. Para lograr ello, trata de establecer una imagen positiva a su producto por medio de la publicidad, precio, etc.
Amplitud	Se refiere al alcance de mercado que atiende la organización (variedad de clientes o número de productos); por ello, su objetivo es seleccionar los productos o clientes correctos.
Control de Costes	Las organizaciones que pueden manejar el control de costes, evitan gastos innecesarios, produciendo así productos de manera eficiente.

Adaptado de Buendía Perez (2014) y Monge (2010)

*d. Estrategias competitivas de Mintzberg (1988)*

Mintzberg (1988) crítica a la teoría de las estrategias competitivas de Porter (1980), pues esta última se enfoca más en el análisis del entorno y no toma en consideración los recursos de una organización, lo cual es un punto importante para la definición de una estrategia. Es así como este autor señala seis tipos de estrategias, las cuales están orientadas a la idea de que las organizaciones pueden tener una estrategia de indiferenciación o que la empresa puede diferenciarse las otras empresas en imagen, calidad, diseño, precio y soporte” (Monge, 2010, p.265).

La primera estrategia hace referencia a la indiferenciación, en la cual la empresa puede imitar de manera intencional a sus competidores, ya que carece de factores para poder

diferenciarse de su competencia. La segunda estrategia es la imagen de la organización, la cual busca alcanzar la fidelización de sus clientes por medio del uso del marketing y publicidad. La tercera estrategia es la calidad, a partir de la cual una organización busca conseguir un producto que cuente con las características de fiabilidad y duración. La cuarta estrategia hace referencia al diseño del producto, proporcionando características únicas que sean atractivas para los consumidores. Dentro de este tipo de estrategia, la I+D cumple un rol importante. La quinta estrategia es el precio, que tiene como objetivo ofrecer productos baratos mediante los costes bajos. Por último, se encuentra la estrategia de soporte, que se evidencia en los servicios post-venta que atienden las necesidades y dudas de los clientes (Buendía Perez, 2014; Monge, 2010).

**Figura 8: Estrategias Competitivas de Mintzberg (1988)**

Estrategias Competitivas Mintzberg	Descripción
Indiferenciación	Aquellas empresas que no cuentan con ningún factor o recurso que los diferencie o que imitan de manera intencional a sus competidores.
Imagen	Se centra en la imagen de la organización. Esta busca la lealtad de los clientes por medio del uso del marketing y publicidad.
Calidad	La empresa busca conseguir un producto que sea aceptable por todos sus clientes y que cuente con todas las características que ellos requieran.
Diseño	Exige a la organización que ponga un especial énfasis en I+D. Esto genera que se cumplan con las necesidades del cliente.
Precio	Es viable sólo por medio del alcance de costes bajos.
Soporte	La organización crea productos complementarios, con el fin de darles una atención más amolía a sus clientes.

Adaptado de Buendía Perez (2014) y Monge (2010)

*e. Estrategias competitivas de Kotler (1992)*

Para Kotler (1992) el desarrollo de una estrategia debe enfocarse en el entorno real de la empresa tomando en cuenta sus fortalezas ya existentes, para así poder alcanzar el objetivo fijado. En base a ello, propone cuatro tipos de estrategias competitivas, tales como las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista (Monge, 2010, p. 266).

En primer lugar, se encuentra la estrategia líder. Monge (2010) define esta estrategia como “organizaciones toman en cuenta todo lo que engloba cambios de precio, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad en sus promociones y que desarrollan un papel destacado en el mercado en el que operan”, esto con el fin de aumentar su competitividad y fidelización de sus clientes. Para la empresa que emplee este tipo de estrategia y evite el ataque de sus rivales, debe enfocarse en una estrategia defensiva u ofensiva. La estrategia defensiva hace referencia a la búsqueda de mecanismos para reducir el ataque, mientras que la estrategia ofensiva trata de que las empresas líderes sean las primeras en crear ventajas competitivas a lo largo del tiempo. Sin embargo, mantenerse como empresa líder en el mercado es difícil, ya que debe haber un control por los cambios permanentes que ocurren en el mercado. En segundo lugar, la estrategia



del retador es usada comúnmente en empresas que ocupan un segundo puesto en el mercado, las cuales buscan ocupar el puesto del líder por medio de estrategias agresivas tales como ataque frontal, en flanco y por rodeos. El ataque frontal se basa en disponer más recursos que el líder para atacar sus puntos débiles. El ataque en flanco se pone en práctica cuando la organización cuenta con menos recursos que la empresa líder y se centra en atacar los puntos débiles de este en segmentos específicos. El ataque de rodeos consiste en lanzar estrategias ofensivas en varios frentes; pero, la empresa solo tendrá éxito si cuenta con recursos superiores a las del líder. En tercer lugar, la estrategia del seguidor tiene como posición no atacar al líder, sino seguir su estrategia. Las empresas que aplican este tipo de estrategia son las que presentan una baja cuota de mercado. Además de ello, este tipo de estrategia no tiene como objetivo quitarle la competencia al líder, sino presentar propuestas similares tomando en cuenta las ideas de este. Por último, la estrategia del especialista busca satisfacer las necesidades de los clientes que se encuentren en un nicho de mercado específico. Para lograr ello deben enfocarse en que el nicho sea grande, que tenga potencial de crecimiento y tratar de que no sea tan atractivo para sus competidores (Buendía Perez, 2014; Monge, 2010).

Las estrategias que han sido explicadas en los anteriores párrafos señalan que existe una relación entre la estrategia competitiva, el desempeño de la empresa y la ventaja competitiva para generar retornos por encima del promedio (Lechner & Gudmundsson, 2014, p. 39).

**Figura 9: Estrategias Competitivas de Kotler (1992)**

Estrategias Competitivas Kotler	Descripción
Líder	Organización con una posición dominante superior a la de sus competidores. Tienen como objetivo aumentar la fidelización de sus clientes.
Retador	Este tipo de estrategia es usado en empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en participación del mercado. Estas empresas tratan de ocupar la posición del líder.
Seguidor	La posición de la empresa que usa este tipo de estrategia no es atacar al líder, sino tratar de seguir su estrategia.
Especialista	La empresa se centra en un segmento de mercado para así cumplir con las necesidades específicas de los clientes.

Adaptado de Buendía Perez (2014) y Monge (2010)

#### **3.2.4. Estrategias competitivas que aplican las MYPEs para su crecimiento empresarial**

A partir de las distintas estrategias competitivas que se han desarrollado en párrafos anteriores, las que son aplicables por parte de las MYPEs para su crecimiento empresarial son las propuestas por Michael E. Porter (1980), y por Mintzberg (1988), pues estas han recibido una mayor atención académica debido a su popularidad y las veces que han sido citadas en diversas lecturas empíricas (Parnell et al., 2015, p. 404). Adicionalmente a ello, el desarrollo de este tipo

de estrategias seleccionadas se basa en la identificación de factores internos sobre los cuales las empresas tienen control. Esto se relaciona directamente con el modelo de análisis de la presente investigación, dado que este mismo plantea ocho grandes dimensiones dentro de una organización que impactan en la competitividad de las MYPEs para su crecimiento. A continuación, se detallarán las estrategias competitivas elegidas junto con su aplicación para el contexto de las MYPEs.

A partir de lo mencionado, Michael E. Porter enfoca sus tres estrategias competitivas en las fuerzas del mercado, considerando que este es cambiante debido al entorno competitivo (Echegoyen et al., 2020, p. 6). Estudios recientes afirman que una empresa puede obtener un mejor desempeño si pone en práctica la estrategia competitiva de liderazgo en costos o diferenciación (Kharub, Mor & Sharma, 2019). La estrategia de liderazgo en costos se utiliza en empresas que operan bajo un contexto de alta competencia, por lo cual, deben enfocarse en minimizar sus costos de producción para brindar un precio de venta menor. La estrategia de diferenciación se basa en el desarrollo de productos que tomen en cuenta las necesidades de los clientes. Si este tipo de estrategia es ejecutada correctamente, le otorga a la organización la adquisición de una mejor flexibilidad del producto, costos y mantenimiento de precios bajos, y un mejor servicio. Finalmente, la estrategia de enfoque o alta segmentación es la idónea para ser empleada por las MYPEs, ya que pueden especializarse en un sector. Por ejemplo, las MYPEs que fabrican ropa en el Emporio Comercial de Gamarra orientan sus productos a determinados segmentos del mercado, tales como "ropa para niños y niñas", "ropa para adultos", "uniformes", etc. En ese sentido, la mayoría de productos de consumo masivo serán evaluados, en primer lugar, por precio y, segundo, por calidad, pero las empresas que utilizan esta estrategia pueden cumplir ambos requisitos, precio y calidad enfocándose solo en un nicho de mercado, dejando otros segmentos a otras empresas del mismo sector (Aragón et. al, 2003, p. 91-92).

Por otro lado, se encuentran las estrategias propuestas por Mintzberg (1988), las cuales cuentan con importantes implicaciones para la gestión, ya que dependen de la orientación estratégica que practique la organización. En ese sentido, se plantean seis principales estrategias competitivas, tales como la indiferenciación, la imagen, calidad, diseño, precio y soporte (Buendía Perez, 2014; Monge, 2010). Estas seis estrategias incluyen aspectos internos de la organización en los que se puede especializar para así obtener una ventaja frente a la competencia.

Si bien las estrategias competitivas de Porter y de Mintzberg son citadas en diferentes lecturas, se considera que se debería poner también un mayor énfasis en el desarrollo de las estrategias competitivas basadas en los recursos.

### ***3.2.5. Estrategia competitiva basada en los recursos***

Mintzberg tiene como posición que las estrategias de Porter deberían considerar los recursos de una organización (Monge, 2010, p. 265), pues para que una organización genere un desempeño empresarial eficiente debe tomar como factor principal a sus recursos y capacidades.

Por otro lado, para propulsar crecimiento y un desempeño a largo plazo, en un ambiente con gran dinamismo, donde existe una constante globalización, aumento de los clientes, nuevas tecnologías y demandas de los consumidores por nuevos productos, las organizaciones deben tomar en consideración las oportunidades y amenazas de la industria para llevar a cabo estrategias que les facilite obtener recursos y capacidades organizacionales. En ese sentido, los recursos y capacidades internas son elementos clave para la competitividad. Ello se debe a que se promueven los comportamientos necesarios para potenciar las capacidades internas que potencian el desarrollo de nuevos productos, además de crear un valor superior a los clientes (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013, pp. 171-172). En adición a ello, Soosay et al (2016) señalan que los recursos de los que dispone una empresa son tangibles e intangibles, y están vinculados de forma semipermanente a la organización. Estos incluyen capacidades y conocimientos que permiten a la empresa desarrollar estrategias para mejorar su eficiencia y efectividad, y así obtener una ventaja competitiva. Igualmente, el sostenimiento de la ventaja competitiva en cualquier estrategia genérica depende de los recursos, de las capacidades y de las competencias que los rivales encuentren muy difíciles de igualar y para las cuales no haya sustitutos (Thompson et al., 2005, p. 193).

Para finalizar el acápite, se mencionan las teorías pertinentes para la presente investigación. En primer lugar, el modelo seleccionado es el de Competitividad Empresarial. Seguido de ello, dentro de las estrategias competitivas desarrolladas, solo se tomarán en cuenta aquellas que aplican al contexto y funcionamiento de las MYPEs, por ser estas las que más se acercan a la realidad del sujeto de estudio.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

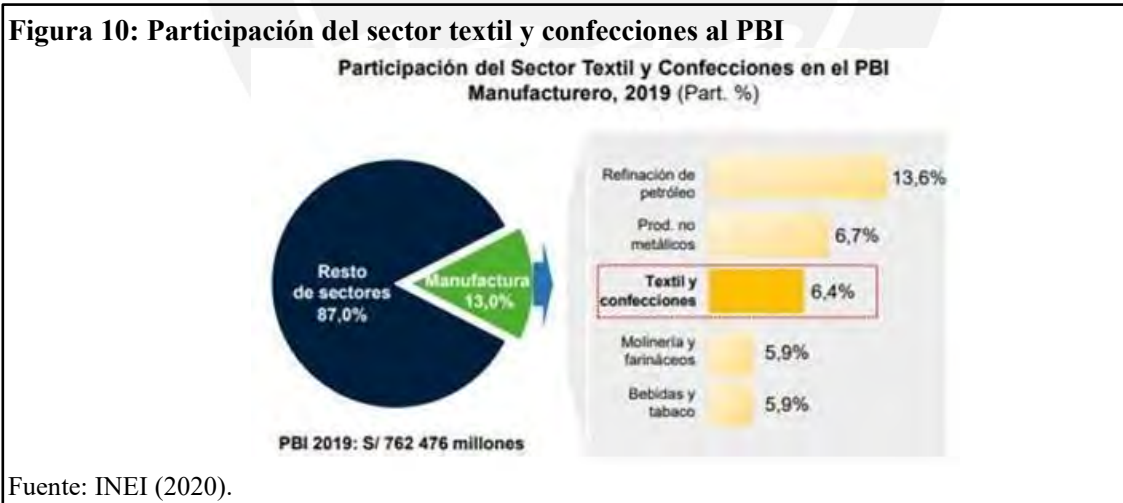
En el presente capítulo se expone el marco contextual, para lo cual se inicia presentando las características y procesos del sector Textil-Confecciones en el Perú. Seguido de ello, las estrategias competitivas y el crecimiento del subsector de confecciones en el ámbito internacional y local. Finalmente, la situación actual de las MYPEs del subsector Confecciones en Lima.

### 1. Características y procesos del sector textil-confecciones en el Perú

#### 1.1. Dinamismo del sector textil-confecciones en el Perú

El sector textil y confecciones tiene un impacto significativo y positivo en el desarrollo de la economía peruana, ya que es uno de los sectores más importantes dentro del PBI manufacturero y ocupa un lugar importante dentro del rubro de las exportaciones no tradicionales. Su importancia se refleja en la generación de empleos tanto directos como indirectos. A continuación, se analiza la evolución en los últimos años de esta industria.

Según el Ministerio de la Producción (2019), el sector textil y confecciones obtuvo mayores tasas de crecimiento en el año 2010 y 2011 por la entrada de commodities en el mundo, sobre todo de países con economías desarrolladas y emergentes tales como Brasil, Argentina y Venezuela, importantes mercados de destino de las exportaciones de textiles y confecciones peruanas. Adicionalmente a ello, este sector es la tercera actividad con mayor contribución en el PBI manufacturero, representando el 6.4% para el año 2019.



Por otro lado, la Población Económicamente Activa Ocupada del sector textil y de confecciones ha demostrado ser representativa, pues contribuye aproximadamente un 10% del PBI manufacturero. En el año 2019 se generaron alrededor de 400 mil empleos directos anuales.

Además de ello, según los cálculos del Comité de Textil y Confecciones de la SNI, este sector tiene importantes encadenamientos con otras industrias, entre las que destacan la

agricultura, ganadería, fibras manufacturadas, químicos y plástico, lo cual permite la generación de 900 mil puestos de empleo indirectos en la economía. Otro aspecto destacable relativo a la realidad del empleo en este sector es que la mayor parte pertenece a un segmento no calificado, es decir, que cuenta con un nivel educativo de secundaria incompleta o menor. Partiendo de ello,

“cerca del 86% de la PEA ocupada corresponde a mano de obra no calificada, cifra que se evidencia en 355 mil personas, principalmente concentradas en el segmento de empleo informal. A partir de ello, se puede evidenciar las grandes brechas de productividad laboral que existe en el sector, concentrado aún en actividades de baja intensidad tecnológica, lo cual tiene un impacto directo con las brechas hacia los productores industriales mundiales” (Ministerio de la Producción, 2017b, p.55).

Es importante mencionar que, de manera más específica, el subsector de confecciones ha tenido caídas significativas en el año 2020 y 2021. Esto se evidencia por la producción interna de prendas de vestir, ya que después de haber alcanzado su máximo histórico en el año 2012 con 1,505 millones de soles, no ha vuelto a mantener un crecimiento similar, a excepción del año 2019, en el que la producción del rubro industrial de prendas de vestir evidenció un aumento de 3.8% debido a la demanda interna y externa. Dentro de la producción de prendas de vestir, se destaca el crecimiento de la producción de polos en un 7.9%, abrigos en 53.7%, vestidos en 22.5% y poleras en 63.7%.

## **1.2. Exportaciones del sector textil-confecciones en el Perú**

El principal motor de desarrollo del rubro textil y confecciones es la exportación. Aunque las perspectivas para la exportación son alentadoras, aún quedan retos que la industria debe afrontar con el fin de afianzarse y generar una significativa aceleración en la economía peruana. Según el Ministerio de la Producción (2015), las exportaciones del sector mostraron una decadencia del 26,4% en relación al año 2014. Este resultado responde principalmente por menores envíos reportados hacia Venezuela, debido a la crisis política y económica en este país y a Estados Unidos, por la falta de competitividad en costos, ya que los países asiáticos y centroamericanos han podido modernizar sus procesos productivos para obtener una mayor eficiencia (p.14). Por ello, entre los principales retos del sector textil-confecciones para incrementar las cifras en exportación están, por un lado, la inversión en tecnología, que supone un aumento de la productividad y, por otro, la capacidad de producir materia prima propia, en lugar de importarla.

El mercado peruano ha pasado a exportar principalmente prendas de vestir, ya que en China se registró un crecimiento del 215.7% del año 2016 al 2017. Esto se debe a que el Perú tiene una larga trayectoria en la producción textil-confecciones de sus materias primas de Algodón

(Tangüis, Pima), y fibras naturales provenientes de la alpaca y vicuña, distinguidas por su textura blanda y fina (Ministerio de la Producción, 2017b, p.25). Por otro lado, después de presentar caídas consecutivas, en el año 2018 se registró 921 millones de dólares de ingresos por exportación, lo cual representa un 12.7% más que el año anterior. Entre los principales países destinos fueron Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia y China, que representaron el 66.3% del total de los envíos. Según Carlos Lozada, presidente del Comité de Confecciones de ADEX, estas cifras se pueden explicar a partir del efecto positivo que generó la Guerra Comercial entre Estados Unidos y China, ya que la potencia americana realizó mayores importaciones a países latinoamericanos (ADEX, 2018).

Según datos recabados, en el año 2020, “las exportaciones de textiles y confecciones consignaron una contracción de 27% debido a la paralización de actividades industriales por la emergencia sanitaria del covid-19” (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2021, p. 15. La pandemia tuvo repercusiones como las dificultades logísticas por las medidas de distanciamiento social y la baja demanda de los principales socios comerciales en el país. En mayo del 2020, periodo que marcó la reactivación económica en el sector, las exportaciones de textiles y confecciones han podido sobreponerse a la tendencia luego de haber decrecido notablemente en abril del presente año con un -88,3% interanual. (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2021, p. 15).

### **1.3. Importaciones del subsector de confecciones en el Perú**

Con respecto a las importaciones, según el INEI (2014) “entre los años 2009 y 2011, los productores nacionales de la confección de prendas y complementos de vestir tuvieron repercusiones relevantes en su industria por la práctica comercial realizada por los proveedores chinos”.

El subsector de confecciones en el Perú se encuentra en una situación de vulnerabilidad por el creciente ingreso de confecciones de China y, más recientemente, de la India. La competencia de la primera en confecciones resalta por su ventaja en costos de producción a precios bajos. El resultado para el mercado local peruano se representa a través de la menor producción, cierres de talleres de confección, despido de trabajadores y la venta de prendas de confección a precios más bajos.

El volumen de importación de confecciones registró “...un aumento de 197 266 mil unidades en el año 2016 a 303 553 mil en el 2019, lo que significó una variación de 53,9% en términos acumulados. Asimismo, durante el primer semestre del 2020, el volumen importado registró un descenso de 16,6% como consecuencia de las medidas restrictivas por el Covid-19” (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2021, p. 23). No obstante, en los meses de julio y agosto del 2020, meses en los que se reiniciaron gran parte de las actividades económicas, las

organizaciones locales obtuvieron ingresos más altos de confecciones importadas de los últimos cinco años, correspondientes a 30 888 mil unidades en promedio por mes (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2021, p. 23).



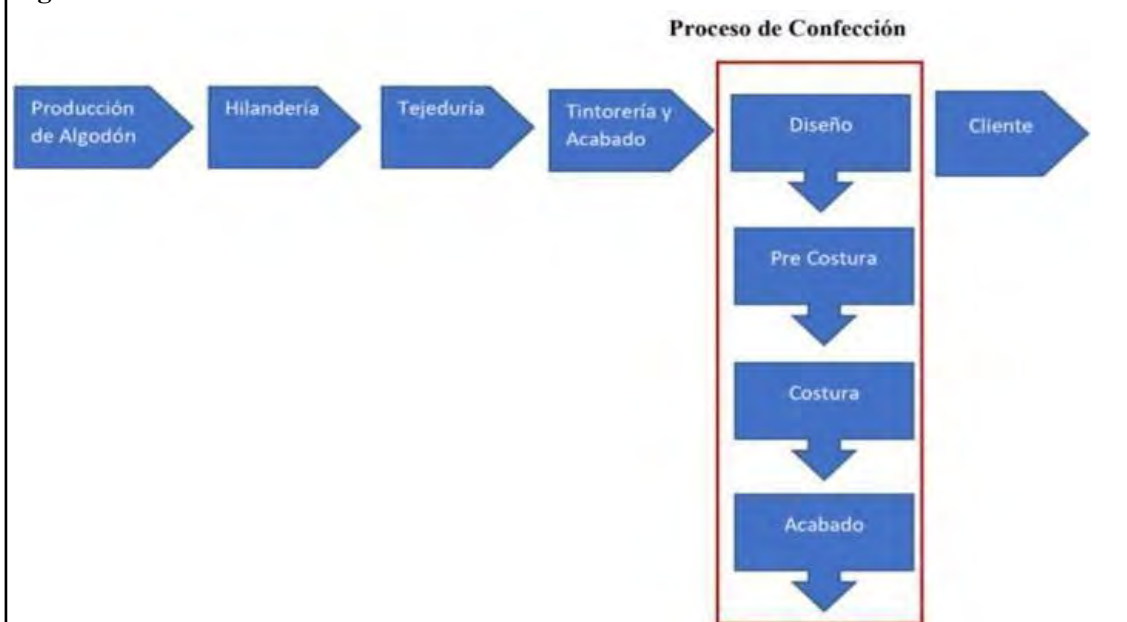
#### 1.4. Procesos del subsector de confecciones en el Perú

Según Pérez, Rodríguez, Ingar, Court & Panez, el sector textil y confecciones implica una serie de procesos los cuales incluyen

“el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, continúa con la fabricación y acabado de telas, y finaliza con la confección de prendas de vestir y otros artículos; en ese sentido, se puede distinguir dos grandes subsectores dentro de la gran cadena de valor que constituye la actividad manufacturera textil: la industria textil propiamente dicha y la industria de la confección”. (Pérez, Rodríguez, Ingar, Court & Panez, 2010, p.2).

La industria textil se centra en la producción de la materia prima que se destina a la industria de confecciones para la exportación y venta nacional. Por otro lado, el proceso de confección consta de cuatro subprocesos como se puede ver en la figura 4. En primer lugar, se encuentra el diseño, que implica la elaboración de prototipos de prendas de vestir solicitados por clientes, quienes envían el detalle del producto deseado. En segundo lugar, se encuentra el subproceso de pre-costura, en el cual se colocan los moldes de los diseños ejecutados sobre la tela para cortarlos. Las piezas cortadas se ponen en un almacén para suministrar al tercer subproceso de costura. En el subproceso de costura se juntan las piezas cortadas de acuerdo a la hoja técnica de la prenda para que luego sean enviadas al almacén de productos semiterminados. Finalmente, en el cuarto subproceso de acabado, se llevan a cabo “una secuencia de procesos a la prenda: bordado, teñido, estampado y tratamientos únicos establecidos por el consumidor en la orden de producción” (Pérez, Rodríguez, Ingar, Court & Panez, 2010, p. 3).

**Figura 12: Proceso textil-confecciones**



## **2. Estrategias competitivas y crecimiento del sector textil-confecciones en el Perú**

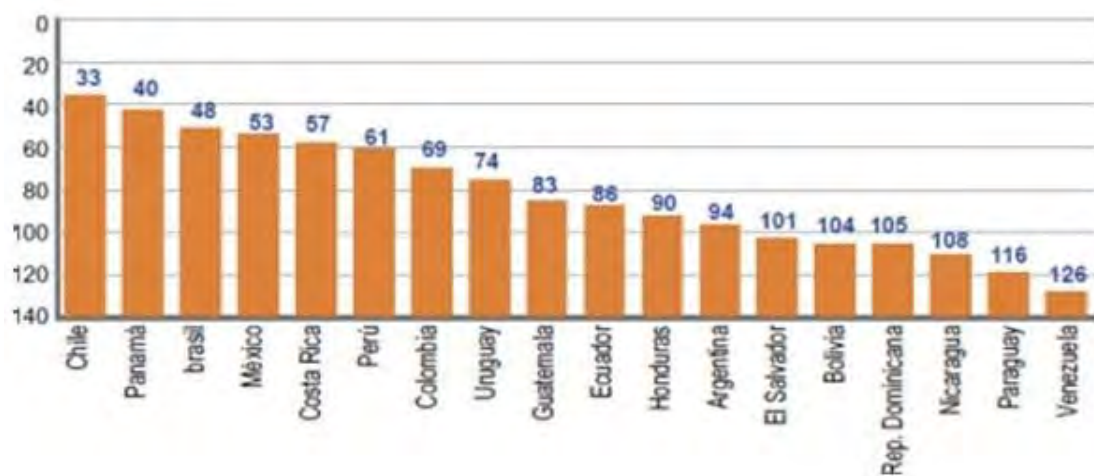
En la presente sección se comenzará por analizar de manera general la competitividad del sector textil-confecciones en el Perú. Seguido de ello, se presentarán las estrategias competitivas para el crecimiento de este sector. Finalmente, se presentará la situación actual de las MYPEs del subsector de confecciones en Lima.

### **2.1. La competitividad del subsector de confecciones en el Perú**

El mercado mundial del sector textil-confecciones se ha caracterizado por su alta competitividad. Desde el enfoque de la generación de valor, de empleo y de divisas, dicho rubro es uno de los más relevantes del Perú, ventaja que se asemeja con muchos países en desarrollo. Esto se explica por una notable producción nacional y una participación relativamente alta en las exportaciones sobre el total de la producción. De esta manera, estas acciones permiten que el país se haya afianzado como uno de los más competitivos de Latinoamérica. Según el ranking del World Economic Forum, que mide los índices de competitividad global, “durante los años 2012 y 2013, el Perú se ubicó en el puesto 61 a nivel mundial y en el puesto 6 en Latinoamérica, superado a nivel regional por países como Chile, Panamá, Brasil, México y Costa Rica, respectivamente” (Schwab, 2012).



**Figura 13: Ranking de Latinoamérica según el Índice de Competitividad Global 2012-2013**



Fuente: World Economic Forum (2012).

Asimismo, en el año 2011, Michael Porter visitó al Perú y expuso sus críticas sobre el crecimiento peruano en el seminario internacional “Claves de una Estrategia Competitiva”. A continuación, se presentarán las principales apreciaciones que realizó sobre la competitividad en el Perú y en el sector textil-confecciones.

En lo que atañe a los factores básicos, el Perú cuenta con condiciones favorables debido a la disponibilidad de materias primas excepcionales, así como recursos humanos diestros y una ubicación estratégica orientada al mercado americano. Según el Ministerio de la Producción, "uno de los eslabones más relevantes en la cadena de valor del subsector confecciones es la adquisición de materias primas, pues tiene un efecto directo en la determinación de los precios y calidad de los productos finales" (2015, p. 119). Es importante mencionar que en el Perú se cultiva una gran variedad de algodón, tales como el algodón Pima, Supima, Tangüis, Áspero y Del Cerro; de los cuales el algodón Pima y Tangüis muestran en conjunto el 90% de la producción algodонера nacional. Tanto el algodón Pima como Tangüis producen una fibra de extraordinaria suavidad y lustrosidad que es apreciada a nivel mundial. Esto se vio representado en el año 2014, debido a que el Perú se posicionó como el decimosexto país de origen de las exportaciones mundiales de “lana y pelo fino u ordinario”, y cuadragésimo quinto país de destino de importaciones mundiales. (Ministerio de Producción, 2015, p. 121).

No obstante, las exportaciones peruanas se han contraído por la inestabilidad de los mercados, así como a causa del surgimiento “de nuevos rivales centroamericanos, los sucesos políticos y económicos internos, así como los grandes costos laborales y la ausencia de políticas agresivas para desarrollar el sector” (Chávez et al., 2015, p.4). Además, en el escenario global,

debido a la exportación de materia prima del Perú, otros países comenzaron a ofrecer la misma calidad de producto a un menor precio, por lo cual se ha perdido dicha posición de ventaja. De esta manera, Campos señala lo siguiente:

“un factor importante que ha generado estas dificultades en las ventas internacionales peruanas, ha sido la incursión en el mercado por parte de China. Este país ha ampliado su participación en las exportaciones a tal punto de que en el año 2011 concentró el 30,7% de las exportaciones a nivel mundial del subsector textil y el 36,9%, del subsector de confecciones por la estrategia de mantener una oferta de precios bajos y tener avanzada tecnología que le permite la producción textil-confecciones a gran escala” (Campos, 2014, p. 10).

Cabe resaltar que, del total de confecciones vendidas en el Perú, el 70% son originarias de China, mientras que el resto son nacionales. Según el Ministerio de Producción, “este es un problema que revela la competencia desleal, ya que estas importaciones asiáticas generan la subvaluación o precios dumping tanto de las confecciones, como hilados y tejidos; además de ello, para el año 2014, la cifra de importaciones de China aumentó, con más del 70% de importaciones de confecciones que ingresaron al Perú” (2017b, p.91)

**Figura 14: Participación de las importaciones del subsector confecciones**



Fuente: Ministerio de Producción (2015).

Por otro lado, si bien la mano de obra en el subsector de confecciones del Perú posee ciertas habilidades, la disponibilidad de personal calificado para operaciones específicas es limitada. Un punto relevante en cuanto a las personas involucradas en este subsector es que la

mayor parte no son calificados, es decir, tienen un nivel educativo de secundaria incompleto o menor. Aproximadamente, el 86% de la PEA vendría a ser mano de obra no calificada (Ministerio de la Producción, 2017b, p. 28). Además de la baja calificación de la mano de obra, el costo de mano de obra del subsector de confecciones es uno de los más elevados en comparación con los principales productores mundiales. Según la consultora Werner International, el costo (en dólares americanos por hora de trabajo) en el Perú fue equivalente a US \$2.78 para el año 2014. Esto resulta superior a los costos laborales que se han mantenido en este subsector incluso para la gran parte de los países asiáticos que han experimentado crecimientos potenciales, tales como China, Tailandia y Malasia. Según el Ministerio de Producción, “la ausencia de competitividad en costos de producción generó que los productos peruanos pierdan participación en los mercados donde el precio se ha transformado en la principal variable de decisión. Ello responde a la gran competencia con productores de bajos costos laborales como China, India, Indonesia, Vietnam y Pakistán” (2017b, p. 29). Según una entrevista realizada a un microempresario de confecciones de Gamarra, la competencia desleal es por parte de las prendas importadas de China o Bangladesh, puesto que se le ha solicitado al gobierno peruano que por medio del comercio exterior se obtengan salvaguardias y hasta el momento no han realizado acciones para solucionarlo (F. Espinoza, comunicación personal, 30 de septiembre de 2021).

## **2.2. Estrategias competitivas para el crecimiento del subsector de confecciones**

A continuación, se presentarán las estrategias realizadas en el subsector de confecciones en el mundo y Latinoamérica para mejorar su competitividad. Seguido de ello, se analizarán las estrategias implementadas en el Perú.

En el contexto internacional durante la última década los países asiáticos se han posicionado como líderes mundiales en la industria textil y confecciones. China es el mayor exportador de ropa del mundo. Otros líderes en la industria incluyen a Italia, Bangladesh, Alemania, Vietnam, India, Turquía, España y Francia, según las estadísticas de la Organización Mundial del Comercio sobre comercio internacional (OMC). Estos países asiáticos han aprovechado las ventajas competitivas que tienen a su disposición, como los bajos salarios por largas jornadas laborales, así como el uso de mano de obra no calificada. De manera similar, China ha desarrollado significativamente clústeres industriales en el subsector de la confección y, por lo tanto, la cantidad de productos producidos allí se refleja en el volumen de las exportaciones del país (López et al., 2016).

Asimismo, dentro de Latinoamérica se escogió a Brasil y México, ya que ambos países han tenido un desarrollo eficiente en el subsector confecciones. En el caso de Brasil, su cadena textil está bien estructurada y cuentan con un gran mercado consumidor de más de 200 millones

de consumidores y productores de algodón que abastecen casi el 100% de lo que requiere la industria nacional (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2020). Asimismo, se escogió en esta investigación a México, ya que en el año 2011 la industria textil y confecciones representó la cuarta actividad principal que generó más oportunidades de trabajo (Sánchez et al., 2012).

Las empresas brasileñas de confecciones han realizado una serie de estrategias combinadas para poder mejorar su competencia. Estas empresas aplicaron las tres estrategias de Porter, sin embargo, descubrieron que aquella que “tiene un efecto positivo en el desarrollo del mercado es la estrategia de diferenciación, mientras que las estrategias de liderazgo en costos y de enfoque tienen efecto indirecto en el desempeño” (Batista, 2016, p. 226). La estrategia de diferenciación que aplicaron las empresas de confecciones brasileñas se puede evidenciar en la confección personalizada de las prendas de vestir, por medio del diseño de estas para cumplir con los requerimientos de los clientes, y ofrecerles un producto final más personalizado (Batista, 2016, p. 228). Esto indica que el entorno global cada vez se vuelve más competitivo; por lo cual, las empresas tienen que estar en constante cambio, adaptándose a las nuevas tendencias de la moda o las necesidades de los consumidores.

Asimismo, las empresas mexicanas de confecciones buscan diferenciarse para ser más competitivas a partir del desarrollo de dos estrategias. La primera estrategia consiste en la capacitación, formación y certificación de los R.R.H.H, por medio de la integración de métodos tecnológicos como el CAD (diseño asistido por computadora), CAM (fabricación asistida por computadora) y CIM (manufactura integrada por computadora) hacia los procesos de producción. Esto requerirá de personas especializadas en el manejo del uso de maquinaria y equipos computarizados con el fin de proponer soluciones que mejoren el desempeño de la organización. La segunda estrategia consiste en el desarrollo de habilidades de diseño y desarrollos textiles. En este tipo de estrategia, las empresas de confecciones se apoyan con otras empresas del mismo rubro para así poder generar muestras y prendas de vestir que estén a la par con las últimas tendencias de la moda (Peña, 2017, p. 24).

Por otro lado, para conseguir una mayor competitividad, las organizaciones textiles y de confecciones en el Perú han desarrollado estrategias, tales como la inversión en equipos más avanzados para la elaboración de fibras e hilados para la confección. A partir de entonces, se ha conseguido un incremento en las cantidades producidas, principalmente por las organizaciones grandes y medianas. Así, la exportación ha aumentado por el incremento de la producción tanto al mercado interno y externo. De igual manera, el Perú ha podido afrontar la apertura comercial a partir de la inversión en tecnología y del aprovechamiento de acuerdos comerciales en aras de

aumentar la calidad de los productos (Pérez et al., 2010). Las inversiones del sector textil y de confecciones peruano en maquinaria y equipo llegaron a US\$177 millones en el 2018, principalmente para renovar equipos, entre los cuales destacan las máquinas de coser (US\$29.5 millones), máquinas de tricotar y coser cadenas (US\$16.7 millones), máquinas auxiliares textiles (US\$14.1 millones), máquinas para preparar e hilar (US\$10 millones), telares (US\$4.5 millones), entre otros. Además de ello, tanto el Instituto Peruano del Algodón (IPA) como el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN) trabajan conjuntamente en mejorar las variedades de algodón con el fin de reducir el ciclo productivo, en particular para las fibras extralargas. De esta manera, se incrementará el nivel de los procesos productivos en las confecciones. Cabe resaltar que el IPEN también está realizando investigación en genética molecular para mejorar las fibras del algodón y el pelo fino de alpaca (INEI, 2018).

Asimismo, este sector cuenta como recurso fundamental la calidad de la materia prima que produce conformada por la calidad del algodón y lana de auquénidos peruanos; además de los diseños innovadores y acabados a mano que son una herencia ancestral. Ambos elementos en conjunto le han permitido al país un posicionamiento importante en el mundo basado en un aspecto diferencial de calidad (Chávez et al., 2015; Martínez et al., 2015). De acuerdo con datos del reporte de comercio elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, los productos textiles se vendieron a 113 mercados de destino, destacando el crecimiento en valor de exportación de los polos de algodón (31,2%) y el pelo fino cardado de alpaca (17,9%). En adición a ello, según datos de la Organización Mundial del Comercio (2019), las prendas de vestir en el Perú han sido el producto manufacturado más dinámico, con un crecimiento del 3,3% en el 2018.

Por otro lado, un aspecto a tener en cuenta en el sector textil-confecciones es la formación de su mano de obra. Según una investigación realizada por el Ministerio de Producción (2018), se menciona que “un mayor porcentaje de las micro y pequeñas empresas les cuesta invertir en capacitación, tomando en cuenta que menos del 20% acceden a estas, lo cual trae como efectos la escasez de información respecto a innovación y estrategias de gestión”. Los efectos de la capacitación en la productividad son fundamentales pues permiten una mayor competitividad. A partir de lo mencionado, el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (IDEXCAM) realizó una investigación sobre el comportamiento del subsector Confecciones durante el periodo 2009 al 2015, en el que se identificó que el Perú ha sido desplazado en los principales mercados de destino por países como Bangladesh, India, Pakistán, Nicaragua y Guatemala (Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior, 2016). Entre las causas de tal desplazamiento, se identificó que, pese a que el país muestra un mayor índice de competitividad por la calidad de su materia prima, aún posee debilidades en términos de eficiencia en los procesos de producción.

### **2.3. Planes y programas de competitividad del subsector de confecciones en el Perú**

El gobierno tiene un papel importante en la competitividad del subsector confecciones, así como también en la formación de los demás sectores (Andrea, Méndez, Tatiana & Sáenz, 2015, p. 37). Es así como este ha realizado distintas políticas, planes y estrategias que afectan de manera directa e indirecta al progreso de tal subsector. Esto evidencia qué tan involucrado está el gobierno con ello. A continuación, se explicarán los distintos planes que ha realizado el gobierno en el transcurso de los años.

En primer lugar, La Federación Nacional de Trabajadores Textil del Perú (FNTTP) en 1978, emitió el Decreto Ley 22342, el cual genera que cualquier tipo de empresa que exporte productos, contrate persona de manera eventual. Este punto tuvo como fin el promover el empleo formal en el subsector de confecciones. En segundo lugar, Indecopi en el año 1995 expidió la resolución N° 005-95-INDECOPI/CDS, la cual instaura derechos antidumping impuestos sobre las distintas importaciones provenientes de China para algunos tejidos. Esta resolución sigue vigente, con el fin de proteger el subsector de confecciones. En tercer lugar, en el año 2002 el gobierno creó el Decreto N°024-2002-PCM, con el objetivo de impulsar un Plan Nacional de Competitividad para así desarrollar y llegar a competir en mercados extranjeros. En cuarto lugar, el gobierno en marzo del 2003 creó el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX). Este plan consiste en fijar metas y acciones enfocadas en mejorar la competitividad del sector exportador. En quinto lugar, en abril de 2004 se emitió el Plan Operativo del Sector Textil y Confecciones, el cual introdujo distintas acciones y propuestas enfocadas en promover el crecimiento del sector en los mercados extranjeros. Finalmente, en el año 2012 Indecopi emitió la resolución N° .083-2012/CDF-INDECOPI, la cual se enfocó en implementar medidas Antidumping para partidas arancelarias del subsector confecciones (Andrea et al., 2015; Mallqui Peña, Quispe Poma & Rabanal Cossio, 2017).

Asimismo, es importante señalar a las entidades gubernamentales que apoyan al subsector de confecciones en Perú, las cuales se encargan de crear informes, obtener bases de los datos estadísticos y otras funciones relacionadas a la mejora sustancial de este sector. Estas son el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Indecopi, SUNAT, Promperú y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Andrea et al., 2015, p. 35) A partir de lo mencionado, se han desarrollado diversas iniciativas que favorecen principalmente a las MYPES del sector textil-confección a través del desarrollo de estrategias y planes para el fomento del sector. Es importante mencionar que existe la necesidad de propiciar una institucionalidad que integre tanto a los actores públicos como privados para favorecer la competitividad y el desarrollo en el subsector. Por tal motivo, se especificará en el siguiente punto la estructura de las MYPES

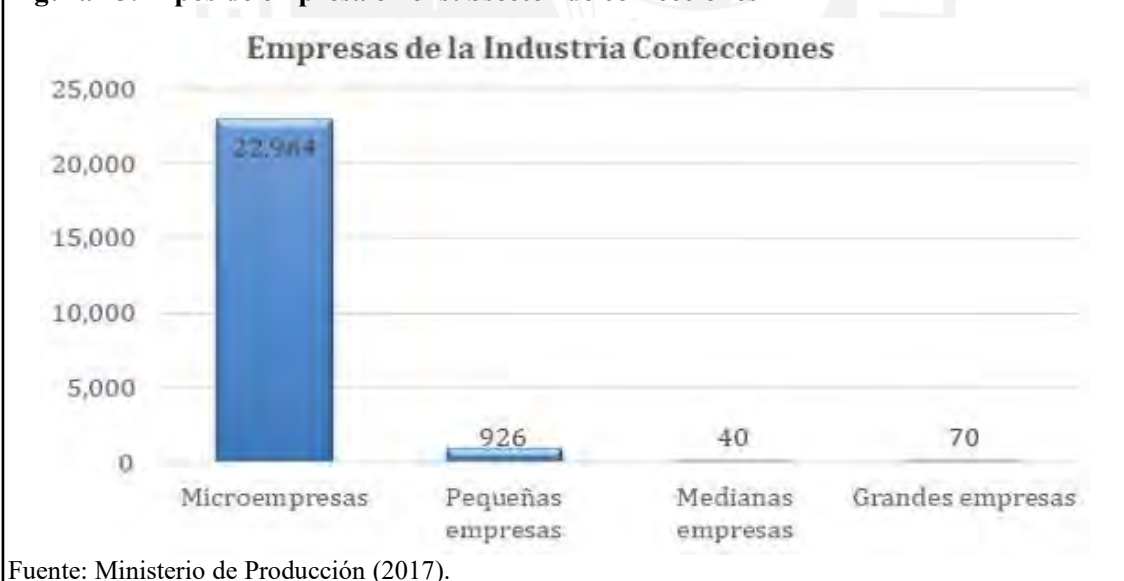
del subsector de confecciones.

### 3. Situación actual de las MYPEs del subsector de confecciones en Lima

#### 3.1. Estructura empresarial y distribución geográfica de las MYPEs

El sector textil-confecciones en el Perú cuenta con una gran participación de empresas de distintos tamaños (Larios Francia, 2017, p. 118). De manera más específica, el subsector de confecciones en el año 2014 estuvo compuesto por 24,000 empresas, de las cuales el 95.68% corresponden a microempresas, 3.85% a pequeñas empresas, 0.17% a medianas empresas y el 0.30% a grandes empresas (Ministerio de Producción, 2017, p. 38). Asimismo, en el año 2018 el subsector confecciones estuvo conformado por 93 861 empresas, de las cuales el 99.9% fueron MYPEs y el 0.1% restante corresponde a medianas y grandes empresas (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2021, p. 4). Este subsector abarca todas las actividades relacionadas a la confección de prendas de vestir, y además de ello, la mayor parte de esta industria se encuentra concentrada en Lima. Según el Ministerio de Producción en el año 2014, 17 123 MYPEs se encontraban en esta región, específicamente, en Lima Metropolitana. Los demás departamentos con mayor número de MYPEs del subsector confecciones son Arequipa (4.75%), Junín (3.73%), Puno (3.73%) y La Libertad (3.13%) (p.43).

**Figura 15: Tipos de empresa en el subsector de confecciones**



En el Emporio Comercial de Gamarra hay 27 280 empresas, las cuales realizan distintas actividades económicas. De ese total de empresas, el 93.46% son microempresas, el 6.02% son pequeñas empresas y 0.52% son medianas y grandes empresas. Por otro lado, en el año 2016, las 27 139 microempresas del Emporio Gamarra se concentraron en las actividades de comercio al por menor (42.3%), comercio al por mayor (21.4%), manufactura (18.8%) y las otras restantes se dedicaron a las actividades de venta de comida. Dentro del Emporio Comercial de Gamarra

trabajan 71 484 colaboradores. Considerando este total, el 77.9% son microempresas, el 14.4% pequeñas empresas y el 7.7% son medianas y grandes empresas (INEI, 2017).

Por otro lado, es importante mencionar que un factor que afecta a las MYPEs del sector textil confecciones son las importaciones de prendas de vestir provenientes de otros países. El total de las confecciones que se venden en el Perú corresponde a un 70% de productos provenientes de China. Por tal motivo, las distintas MYPEs peruanas se esfuerzan para poder generar ventajas competitivas que les permitan diferenciarse ya sea en la calidad o diseño de los productos chinos (Capcha Querevalú, 2015). Según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2021), el volumen de las importaciones de confecciones en los meses de julio y agosto del 2020 tuvieron el ingreso más alto en los últimos cinco años (30 888 mil unidades en promedio al mes) (p.27).

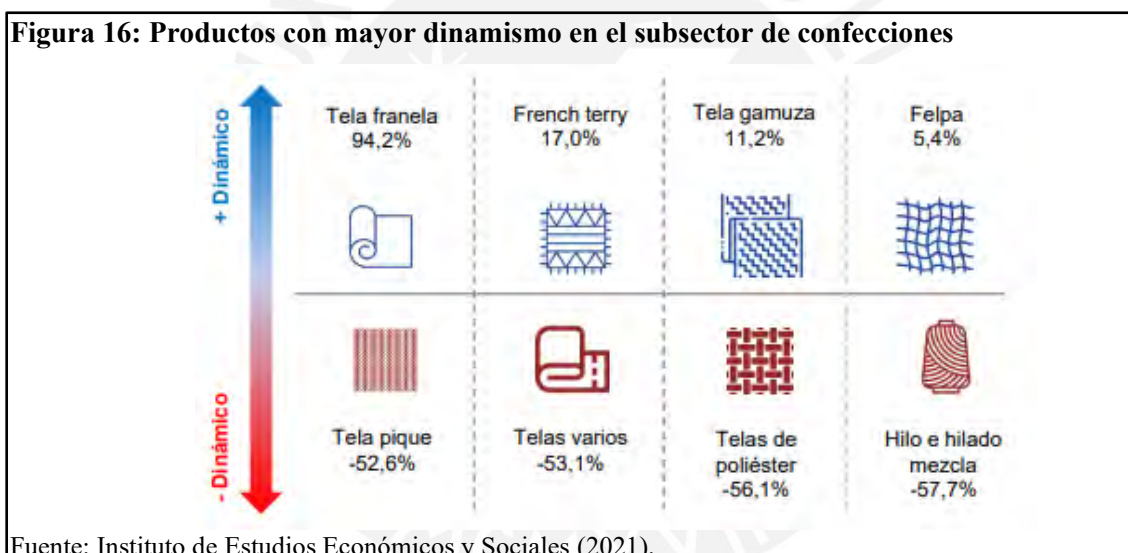
Es evidente que existe una brecha cada vez más angosta entre la exportación y la importación en el sector textil-confecciones, de las cuales las más afectadas son las MYPEs por presentar una débil articulación estratégica. Si bien el gobierno ha realizado distintos programas de desarrollo por parte del Ministerio de Producción, la Cámara de Comercio y la Asociación Nacional de Industria, y en el caso de exportaciones por parte de ADEX y PROMPERÚ, las empresas prefieren comprar los productos chinos por los precios bajos. Además de ello, las MYPEs del rubro del subsector confecciones, presentan como amenaza el tipo de cambio, ya que este puede ocasionar que las empresas sean cada vez menos competitivas y, como consecuencia, no puedan sobrevivir dentro del mercado. Según una entrevista realizada a una microempresaria de Confecciones de Gamarra, con el alza del dólar, la tela e insumos de confecciones están subiendo, lo cual afecta de manera directa a las micro y pequeñas empresas (P. Ramón, comunicación personal, 3 de octubre de 2021). A finales del año 2012, las exportaciones del subsector de confecciones cayeron en un 15% con respecto al año anterior. Esto no solo fue ocasionado por una menor demanda, sino también por lo mencionado anteriormente de la vulnerabilidad de este subsector al tipo de cambio en sus ventas (Gestión, 2013).

### **3.2. Situación actual de las MYPEs del subsector de confecciones**

El covid-19 afectó en gran magnitud al subsector de confecciones, pues la paralización de este subsector generó cancelaciones de más de la mitad de sus pedidos tanto locales como del exterior. En abril del año 2020, las exportaciones tuvieron una caída de 93.3%. Según una entrevista realizada a la dueña de una pequeña empresa de Confección de Gamarra, cuando empezó la crisis sanitaria todos los negocios que estaban en Gamarra, que tenían sus talleres y almacenes fueron obligados a cerrar. No tenían cómo avanzar, dado que no había mercadería ni maquinaria en funcionamiento para elaborar las prendas de vestir, por lo cual, no se obtuvieron



ganancias en cuatro meses (L. Zárate, comunicación personal, 24 de septiembre del 2021). Además de ello, la Coordinadora de Empresarios de Gamarra, Susana Saldaña Ramos, señaló que el Emporio de Gamarra perdió más de 30 millones de soles y más de 50 mil trabajadores perdieron su trabajo (Instituto Peruano de Economía, 2020, p. 14). Sin embargo, en diciembre del 2020, el subsector de confecciones tuvo un crecimiento de 1.9% interanual. Los productos que presentaron resultados positivos fueron tela franela con un incremento al 94,2%, french terry al 17,0% y tela gamuza al 11,2% (Ver Figura 13). Por otro lado, además de los problemas que trajo la emergencia sanitaria, se le suma la falta de medidas antidumping de productos originarios de China u otros países, los cuales sirven para proteger la industria nacional. Por otro lado, también se encuentra presente la falta de apoyo por parte del gobierno con respecto al acceso a créditos. A causa de ello, las MYPEs no pueden invertir en temas como publicidad o innovación, los cuales pueden ayudarlos a resaltar frente a su competencia no solo nacional, sino también internacional (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2021; Macroconsult, 2018).



Finalmente, un punto importante a resaltar es el comportamiento del consumidor, ya que ello genera que las empresas diferencien sus productos de su competencia, los cuales les permiten obtener mejores precios y una mayor demanda (Belmartino, Liseras & Berges, 2016). Es así como las MYPEs deben gestionar los recursos que tienen y explotarlos en beneficio de ellos, no solo enfocándose en el diseño de sus prendas, sino también en la innovación de sus maquinarias, publicidad, etc. Todo ello está dentro de las estrategias que debe emplear el gerente de una empresa con el fin de que estas puedan subsistir en el mercado.

### 3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A partir de la información detallada, se analizará el sector mediante las cinco fuerzas de Porter.

#### a. Poder de negociación de los proveedores

A nivel nacional, se tiene una gran cantidad de proveedores que son demandados por las empresas de confecciones y se distinguen principalmente por la calidad, el tiempo de distribución y precio que ofrecen. En ese sentido, los empresarios de confecciones de Gamarra, al estar ubicados estratégicamente en una zona comercial, tienen la ventaja de tener proximidad geográfica con sus importantes proveedores de materias primas y maquinarias, además de contar con proveedores internacionales (INEI, 2016, p. 15) Por tal motivo, buscan garantizar una relación cercana con los proveedores para que la calidad de los insumos se vea reflejada en los productos terminados que venden. Es importante mencionar que el algodón es uno de los principales insumos que se importa, dado que, a nivel local se ha producido bajas cantidades, lo cual genera que estas empresas de confecciones recurran a proveedores de otros países que vendan a un menor precio, tales como la India. En ese sentido, el poder de negociación es calificado como medio, ya que, si bien existe una gran variedad de proveedores cercanos, se debe gestionar la relación con los mismos debido a que las ventas finales hacia los clientes dependen directamente de ellos.

#### *b. Poder de negociación de los compradores*

En el caso del subsector de confecciones peruano, el poder de los compradores tanto a nivel nacional como internacional es fuerte ya que los productores no tienen un alto poder de negociación por la dura competencia de China con sus bajos costos en prendas terminadas y materia prima como las telas (Peru21, 2020). Asimismo, los clientes de este subsector tienen un poder de negociación alto, debido a que, al existir gran diversidad de prendas de vestir, los canales digitales de compra (e-commerce) han aumentado para cubrir la demanda de estos productos, lo cual permite que los clientes encuentren con facilidad una gama de productos que satisfagan sus necesidades. Además, el perfil del comprador peruano se distingue por ser razonable y minucioso al realizar un pedido, pues le atribuye una mayor importancia a la calidad y precio.

A partir de ello, la calidad es la principal preocupación para el 87 % de los peruanos al adquirir un producto (Romaní & Zuasnabar, 2020). Este reto requiere que las organizaciones de este sector demuestran una gran capacidad de innovación y eficiencia para disminuir los precios. A partir de lo mencionado, se puede concluir que los clientes peruanos no necesariamente son leales a una marca específica, pues tienen acceso a una amplia oferta de productos que ofrecen diversos precios y diseños, lo cual permite que tengan un mayor poder de negociación.

#### *c. Amenaza de los sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos en el sector es alta. Las prendas de vestir, aunque cubren una prioridad básica, no constituyen una necesidad primaria. A partir de este ello, se puede señalar que las prendas de vestir son bienes de consumo masivo y al formar parte de la industria de la moda, tienen un ciclo de vida corto, siendo sustituidas rápidamente. Además, está difundida

la falsificación de marcas, para lo cual se ofrecen prendas de vestir con el diseño de marcas grandes a un menor precio y calidad que son más accesibles para la población y sustituyendo las prendas originales (Entretexiles, 2014).

Asimismo, el emporio comercial de Gamarra se ha convertido durante los últimos años en el principal punto de ingreso de prendas y telas importadas de China, lo cual ha generado la clausura de la mayoría de MYPEs (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2021). Las importaciones de China poseen precios dumping que sustituyen a la producción nacional. En ese sentido, Ricardo Márquez, el presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, manifestó que “las importaciones provenientes de China representan el 85% del mercado frente a sólo el 15% de participación de la industria nacional” (Sociedad Nacional de Industrias, 2019). Por otro lado, el ingreso al mercado por contrabando y la ropa de segunda mano resultan siendo otro tipo de competencia desleal, dirigidos a los sectores socioeconómicos C y D, quienes buscan productos económicos, sin tomar en cuenta la calidad (Artica, 2020).

#### *d. Amenaza de nuevos entrantes*

La amenaza de nuevos entrantes al sector confecciones es alta por tres principales razones. En primer lugar, el fast fashion representa un desafío para las confecciones peruanas, ya que crea la necesidad de una rápida respuesta en los procesos de las empresas manufactureras. César Tello Ramírez, el presidente del Comité de Confecciones de la Asociación de Exportadores (ADEX), sostiene que las empresas de confecciones deben apostar hoy en día por la innovación y tecnología para ser competitivas en el mercado. Sin embargo, las MYPEs de confecciones no tienen las mismas ventajas de producción y conocimientos técnicos que tienen las grandes empresas (INEI, 2016, p. 11). En segundo lugar, el surgimiento de tiendas de comercio electrónico que ofrecen ropa a diferentes sectores del país representa una amenaza para los nuevos entrantes, ya que los costos de instalación para abrir una tienda virtual son bajos para los nuevos rivales, porque no requieren mucha inversión de capital para iniciar sus operaciones y esto ayuda a reducir sus costos (Ortiz, 2017, p. 91). Finalmente, los costos laborales en Perú son altos en comparación con sus competidores asiáticos, pues según un estudio de 2014 de la consultora Werner International, el costo laboral por hora en nuestro país es de \$2.78, mientras que en los países asiáticos el costo laboral es de \$2 por hora (PRODUCE, 2017, p. 29). Como resultado, los productos peruanos perdieron participación de mercado debido a una estrategia asiática basada en menores costos laborales y se volvieron vulnerables a la entrada de nuevos competidores.

#### *e. Rivalidad de los competidores*

La rivalidad de los competidores resulta siendo alta. El subsector de confecciones compete con fuertes competidores como China, que tiene una agresiva capacidad tecnológica en el ámbito

comercial, más aún en el mercado interno donde sus prendas son elegidas por grupos de menores ingresos. Es así que han reemplazado a las prendas confeccionadas en el país, pese a que los productos nacionales tienen insumos de mejor calidad.

Asimismo, del total de empresas de confecciones, el 99,6% corresponde a micro y pequeñas empresas (MYPEs). A partir de ello, se puede evidenciar que existe rivalidad, expresado en el número de competidores. Según Barajas y Oliveros “este alto nivel de competencia se acentúa cuando hay una baja diferenciación entre los productos que ofrecen los competidores, fortaleciéndose así una oferta uniforme” (2014, p. 278).

### **3.2.2. Las MYPEs de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra**

En el presente subcapítulo se elaboran descripciones de las empresas seleccionadas para el presente estudio.

#### *a. Agüero*

J. Agüero es una MYPE que se encuentra en Av. Bausate y Meza 1580, La Victoria 15018. El principal core del negocio es la comercialización de prendas de alta costura. Esta empresa tiene cinco años en el mercado y actualmente se encuentran cinco trabajadores en el negocio. Linda Llontop es la administradora de la empresa, quien cuenta con estudios en diseño de modas y su principal motivación para incursionar en el negocio. Las fortalezas que presenta esta empresa son sus acabados, ya que los vestidos que se venden son exclusivos y a la medida, lo cual permite que no se repitan en diferentes clientes, es decir, busca tener un diseño personalizado de acuerdo con los requerimientos de cada cliente. Con respecto a las debilidades, se encuentra la baja demanda de los productos finales que venden, debido a que existe bastante competencia.

#### *b. Kevin DE*

Kevin DE es una MYPE que se encuentra en Jr. Agustín Gamarra N° 654 Int. 92 (Galería Guizado primer sótano), dedicada a la venta de prendas de vestir para niños. Esta empresa tiene veinticinco años en el mercado y se encuentran trabajando seis trabajadores. Aníbal Dolores es el empresario que está a cargo de la administración del negocio. Si bien no ha contado con estudios superiores, recibió el apoyo de sus familiares en el negocio de la confección desde joven y años después emprendió su propio negocio. La fortaleza de esta empresa es la experiencia que se ha podido adquirir durante el tiempo que tienen en el mercado. A partir de ello, han podido fidelizar clientes y superar las crisis que se han presentado. Las debilidades del negocio se ven reflejadas en los estampados de las prendas de vestir, ya que la empresa no busca innovar constantemente en sus diseños o procesos, lo cual disminuye la fidelidad de los clientes.

#### *c. Brujitas*

Brujitas es una MYPE que se encuentra en la Av. Bausate y Meza 1580 (Galería el Rey)

4to piso. Esta empresa se encarga de la venta de prendas de vestir para niñas. Tiene cuatro años en el mercado y solo labora una persona dentro la tienda. Desireth Sanchez es la administradora de la tienda, y está estudiando la carrera de Administración de empresas. La fortaleza del negocio es el valor agregado que tienen las prendas de vestir, pues buscan desarrollar nuevos diseños que capten la atención de sus clientes. La debilidad de este negocio es que no ha podido aperturar su negocio, para que la marca se siga haciendo más conocida.

*d. Rafaella Stores*

Rafaella Stores es una MYPE que se encuentra en Jr. Gamarra N° 654 Int. 120, la cual se dedica a la venta de polos, shorts y jeans para damas. Tiene cuatro años en el mercado y solo cuenta con un trabajador dentro de su negocio. Yadira Pacheco es la administradora de este negocio, quien actualmente es estudiante de administración. Las fortalezas de este negocio es que las prendas de vestir tienen precios económicos, pues la mayoría de las ventas son al por mayor, lo cual permite disminuir los costos. Asimismo, la calidad de sus prendas se ve reflejada en los acabados y diseños que presentan. Con respecto a la debilidad de la empresa, es la gran competencia que tiene en el mercado, pues la mayoría de las empresas en Gamarra se encuentran posicionadas, y con clientes fidelizados.

*e. GranGre*

GranGre es una MYPE que se encuentra en Agustín Gamarra 499, La Victoria 15018. Se encarga de la venta de ropa para mujeres. Tiene dos años en el mercado y dentro de su negocio laboran dos trabajadores. Grecia Yamile es la administradora que está a cargo de este negocio, quien es estudiante de la carrera de Administración y Negocios. La fortaleza de este negocio es la atención personalizada hacia los clientes, que se ve reflejado en el trato directo con los mismos, la puntualidad al entregar sus pedidos y la facilidad del servicio de delivery. La principal debilidad del negocio es la falta de conocimiento para la importación o exportación de materia prima o productos terminados internacionales, lo cual impacta directamente en la calidad de sus productos.

*f. Camisas Estrella*

Camisas Estrella es una MYPE ubicada en Jirón América 411, La Victoria. Esta empresa se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir, específicamente de camisas y blusas. Tiene 24 años en el mercado y César Serrano Arévalo es el administrador de la empresa, quien, a su vez, es estudiante de Administración. Actualmente, se encuentran trabajando 15 trabajadores. Con respecto a las fortalezas del negocio, se encuentra la amplia gama de clientes que tiene. En ese sentido, Camisas Estrella tiene dos públicos objetivos. En primer lugar, se encuentran los comerciantes, quienes solo se dedican a la confección de prendas de vestir, y en segundo lugar, el público limeño y de provincia, especialmente las madres de familia. Los clientes

han sido clientes fidelizados por los años en el mercado que tiene la empresa y por la experiencia que se ha adquirido. Por otro lado, las debilidades del negocio se relacionan con los procesos de operaciones, dado que, buscan tercerizar ciertas operaciones, tales como el corte y planchado de las prendas de vestir, lo cual impacta directamente en la calidad de las mismas.

*g. Jeshu Línea de Pijamas*

Jeshu Línea de Pijamas es una MYPE ubicada en Sebastián Barranca 1619, La Victoria. Se inscribió en SUNAT en el año 1993 pero inició sus actividades en 1992. En los primeros años se confeccionaban polos con estampados. No obstante, al no obtener ventas esperadas, observaron que en el entorno que no había oferta de pijamas, por lo cual, vieron un mercado potencial. Por tal motivo, el giro de la empresa es la confección y comercialización de prendas para dormir. Jesús Llacza, es el administrador de la empresa, y se encuentran trabajando 10 trabajadores. La principal fortaleza de Jeshu Línea de Pijamas es que se ofrece precios al por mayor que resultan siendo atractivos para el mayorista. Pese a que la empresa tiene tiendas para atender al cliente que realiza compras al por menor, la ganancia resulta siendo por parte del mayorista pues hay un margen mayor de ganancias. Esto se debe a que se obtienen los insumos de manera eficiente y al menor costo. Como principal debilidad es que la empresa no se ha expandido pese a la cantidad de años que lleva en el mercado.

*h. Nueva Atrevida*

Nueva Atrevida es una MYPE ubicada en Sebastián Barranca 1633, La Victoria. Se dedica a la venta de ropa femenina urbana y tiene 5 años en el mercado. Gianella Laime Zárate es la fundadora y administradora del negocio. Actualmente se encuentran 10 personas trabajando en la empresa. Una de las principales fortalezas de Nueva Atrevida es la comunicación directa con el cliente que se basa en la constante interacción y trato personalizado post venta. Asimismo, el diseño de sus productos les permite tener un aspecto diferenciador, pues buscan innovar en sus diseños constantemente. Por otro lado, con respecto a las debilidades, se puede identificar que hay un desconocimiento en los aspectos financieros de la empresa, lo cual impide tomar decisiones de inversión.

*i. Importadora y Distribuidora L.J.I Clever E.I.R.L*

Importadora y Distribuidora L.J.I Clever E.I.R.L es una MYPE ubicada en Interior 12-13, Piso 1 Jirón América, 331 La Victoria. Clever Gerardo Flor Benites es el fundador de la empresa y actualmente se encuentran trabajando 5 personas. El core del negocio es la venta de lencería, que abarca brasieres y ropa interior. Antes de que la empresa sea formal, el negocio estuvo de manera informal por aproximadamente 8 años. Importadora y Distribuidora L.J.I Clever E.I.R.L tiene un promedio de 25 años en el mercado desde que pudo establecerse de manera

formal. Dentro de las fortalezas se encuentra el precio bajo que lo diferencia del resto de empresas establecidas en el Emporio Comercial de Gamarra. Asimismo, han podido fidelizar tanto a clientes como personal de trabajo, por los beneficios brindados y el trato horizontal. Con respecto a las debilidades, se encuentra la reducción de ingresos producto de la subida del dólar y de la emergencia sanitaria, pues la empresa carece de un plan de contingencias que les permita enfrentar los cambios en el entorno.

*j. Creaciones Napoly*

Creaciones Napoly es una MYPE ubicada en Av. Isabel la Católica N° 1556, La Victoria 15018. Elizabeth Luisa Cabrera Paucar es la fundadora y administradora de la empresa, que se dedica a la confección y venta de prendas de vestir en el rubro de algodón para niños y adultos. La empresa inició con la necesidad de buscar un producto que sea económico y de calidad, por ello, se utiliza el algodón para dar comodidad. Tiene 20 años en el mercado y se encuentran trabajando 16 personas. La principal fortaleza del negocio es el clima laboral, pues todos los trabajadores se sienten comprometidos e identificados con la empresa. Asimismo, los proveedores son confiables y dan buenos productos, por lo cual, los clientes identifican la buena calidad y alta durabilidad del producto. La debilidad del negocio es que no ha podido expandirse, pues existe bastante competencia.

*k. Isa Collection SAC*

Isa Collection SAC es una MYPE ubicada en Jr. Gamarra N° 654 Int. 237. Se dedica a la confección y venta de prendas de vestir. Marisella Isabel Silva Diaz es la fundadora y administradora de la empresa, quien empezó de manera informal como ambulante, hasta que después formalizó la empresa. Desde el año 2014 la empresa ha podido iniciar sus operaciones. Una de las principales fortalezas del negocio son los acabados y diseños de las prendas de vestir, pues la administradora del negocio invirtió en un área de diseño, que permitió mejorar la imagen de su marca y diferenciarse. Asimismo, el proceso de confección es realizado por la misma empresa, lo cual permite identificar y controlar cada actividad. Con respecto a las debilidades, se encuentra la falta de promoción de las ventas a través de las redes sociales, lo cual permitiría incrementar la cantidad de clientes.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para la investigación. Para ello, se presenta el enfoque, alcance y diseño de la investigación. Por último, se detallan las herramientas de recolección y análisis de información.

### 1. Alcance

Según Hernández, Fernández & Del Pilar (2014), el alcance de una investigación se clasifica en cuatro tipos. Sin embargo, en la práctica de estudio puede incorporar más de un solo componente.

El alcance de naturaleza correlacional explica la correspondencia entre las variables y en qué medida estas se impactan mutuamente, ya sea a través de una relación directa o inversa. Debido a que las entrevistas únicamente se realizan a los propietarios de cada sujeto de estudio, se recogerá información limitada. Asimismo, tampoco se tiene como finalidad entender la relación existente entre dos variables en este contexto en particular (Hernández et al., 2014, p. 30), por tanto, la investigación no es correlacional.

Por otro lado, el alcance explicativo necesita de estudios anteriores en los que ya se haya empleado alcances exploratorios, descriptivos y correlacionales. Así, el objetivo de la presente investigación no se basa en interpretar el por qué ocurre un fenómeno, por lo cual, este alcance no será aplicado.

A partir de los puntos mencionados anteriormente, la presente investigación es de tipo descriptivo, ya que se busca describir y detallar las variables existentes en el caso de estudio; a partir de ello, se logrará “entender en detalle la forma en que se desarrolla el fenómeno investigado” (Ponce y Pasco, 2018, p. 69). Esto se consigue a través de la realización de preguntas del tipo ¿qué? ya que “este tipo de preguntas se contestan desarrollando encuestas o consultando bases de datos, debido a que lo que se pretende es explicar la incidencia o la prevalencia de un fenómeno” (Castro, 2010, p.37). Por ese motivo, se acopió información de bases de datos y de diversas fuentes académicas. Por otro lado, se obtuvo información de los propietarios del sujeto de estudio y de expertos teóricos y del subsector.

### 2. Enfoque

La presente investigación parte desde un enfoque cualitativo. De esta manera, según Hernández et al. (2014), señalan que “el enfoque cualitativo busca comprender y explorar un fenómeno desde interpretaciones, puntos de vista, y significados atribuidos por los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 50). El enfoque cualitativo, a diferencia del cuantitativo, constituye un método inductivo que busca identificar el porqué de la realidad. Es



el aspecto que se debe tomar en cuenta para indicar qué se va a explorar, cómo debe proceder y qué estrategias se van a emplear (Monje, 2011, p. 16). Por ello, se emplearon herramientas de recolección de información cualitativas, tales como entrevistas a los propietarios de las MYPEs, y a expertos en el subsector y tema de investigación. Esto permitirá obtener información primaria (Hernández, 2014, p.6). Así, primero se recabó las opiniones de expertos empíricos para entender el contexto en el que se desarrolla el sujeto de investigación. En segundo lugar, las experiencias y percepciones de los propietarios de las MYPES permitieron analizar la relación de los factores del modelo analítico seleccionado con el crecimiento empresarial. De esta manera, se pudo reconocer, comprender y ahondar en el conocimiento sobre las estrategias competitivas que promueven el desarrollo empresarial de MYPES del subsector de confecciones de Gamarra.

### **3. Diseño de la investigación**

Seguidamente, se detalla la descripción operacional y de conceptos de las variables presentes en la investigación, las etapas y fases requeridas para su desarrollo, la estrategia general de la metodología, seguida del marco temporal, la selección muestral y el mapeo de actores relevantes.

#### **3.1. Descripción conceptual y operacional**

Se realizó la matriz de consistencia donde se encuentran las preguntas, objetivos de la presente investigación e hipótesis, que están relacionados con las variables y sus indicadores pertinentes. Dentro de esta matriz también se indica qué tipo de herramienta se utilizó. También, se detallan las definiciones conceptuales y operacionales de las variables encontradas más destacadas (ver Anexo E), para saber a qué se refiere cada una y cómo se medirá, estudiará o procederá.

#### **3.2. Estrategia general**

El diseño de investigación alude a la estrategia general para obtener la información que se requiere en la investigación. Su relevancia radica en su utilidad para visualizar de manera práctica las respuestas a la pregunta de investigación planteada, así como cubrir los objetivos planteados (Hernández et al., 2014, p. 67). En este sentido, Ponce y Pasco (2018) indican que las estrategias más empleadas de investigación son las siguientes: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. La presente investigación se basa en el estudio de casos múltiples, donde el objeto de estudio es el crecimiento empresarial y las estrategias competitivas de las MYPES del subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra y se dispuso de 11 sujetos de estudio, los cuales son: Camisas Estrella, J. Agüero, Jeshu Línea de Pijamas, Creaciones Kevin DE, Brujitas, Creaciones Napoli, Rafaella

Store, GranGre, Isa Collection S.A.C, Nueva Atrevida, e Importadora y Distribuidora L.J.I Clever E.I.R.L, los cuales se pueden ubicar con mayor detenimiento en el Anexo F. Se busca comparar los hallazgos para encontrar las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial. Además, según Ponce y Pasco (2018) esta estrategia apunta al entendimiento de un fenómeno dentro del contexto en el que se desarrolla. Además de ello, el investigador analiza un reducido número de casos para comprender un fenómeno más complejo y se suelen realizar en el contexto en el que ocurre diariamente el fenómeno. Por tal motivo, la investigación de estudio de casos resulta aplicada para entender una situación real. De acuerdo con Yin (2018),” el estudio de caso comprende diferentes tipos de diseños, tales como el modelo holístico de caso único y múltiple”. En ese sentido, esta estrategia adoptará un enfoque holístico de caso múltiple, ya que se analizará cada sujeto de estudio como unidad, sin definir unidades de análisis parciales o evaluar cada aspecto de los sujetos por separado. Finalmente, la información de los sujetos de estudio será desde la perspectiva de los propietarios, ya que ellos tienen la capacidad de realizar decisiones estratégicas. El modelo a utilizar es el modelo de competitividad empresarial.

**Figura 17: Resumen de Clasificación de los estudios de casos**

Concepto	Clasificación
Según el objetivo de la estrategia de investigación	Descriptivos
	Exploratorios
	Ilustrativos
	Explicativos
Con respecto al número de casos que conforman un estudio	Un único caso
	Múltiples o comparativos casos

Adaptado de Yin (2018).

### 3.3. Horizonte temporal

El horizonte temporal puede ser de dos tipos. En primer lugar, transversal, pues los estudios en un solo periodo analizan la información. En segundo lugar, longitudinal, para lo cual se analiza la información en distintos periodos de tiempo siguiendo una determinada secuencia (Pasco & Ponce, 2018, p.50). De esta manera, la presente investigación contempla un horizonte transversal dado que los datos recabados de las MYPEs del subsector de confecciones corresponden al momento en que fueron realizadas. La información no se recabó de manera longitudinal dado el tiempo disponible para desarrollar el estudio y su viabilidad.

### **3.4. Selección de la muestra y unidades de investigación**

La técnica de muestreo para el enfoque cualitativo de la presente investigación se clasifica en no probabilística.

La selección de la muestra es de tipo no probabilística debido a que se adopta un enfoque cualitativo típico de la metodología de estudio de casos, por lo cual no se busca establecer una generalización sobre la base de la información recolectada en el universo de empresas de confecciones. En el muestreo no probabilístico, el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de una investigación, por lo cual este es espontáneo y no se apoya en fórmulas probabilísticas (Hernández et al., 2014, p. 190). Por tal motivo, para motivos de la investigación, se utilizará una selección muestral homogénea por conveniencia.

Se emplea un muestreo no probabilístico homogéneo con el fin de seleccionar a los sujetos de estudio, para lo cual se necesita tener en cuenta tres aspectos. En primer lugar, que estos tengan características similares en su forma de manejo y contexto, lo cual se cumple, ya que el sujeto de estudio son las micro y pequeñas empresas del subsector de confecciones de prendas de vestir que pertenecen al Emporio Comercial de Gamarra. En segundo lugar, que las MYPEs de confecciones otorguen su consentimiento para emplear su organización. Finalmente, la disposición para ofrecer el acceso a la información para la presente investigación. Adicionalmente, se hizo una selección homogénea por bola de nieve dado a que se acudió a entrevistar a expertos del subsector de confecciones para la selección de la muestra, tales como la presidenta de la Asociación empresarial de Gamarra, Susana Saldaña; el presidente del Emporio Comercial de Gamarra, Diógenes Alva; y Julio Pardavé, el presidente de la Asociación de Gremios de la Pequeña Empresa del Perú (Asociación Pyme Perú). Además de ello, se entrevistó a dos administradores de los centros comerciales en el Emporio Comercial de Gamarra, José Palomino y Edwin Andrade. El criterio y los contactos proporcionados por los expertos fueron de gran importancia para contactar a las MYPEs de confecciones.

Finalmente, con respecto a la selección de los expertos que fueron entrevistados, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta la amplia experiencia en los ejes temáticos examinados y en el subsector de confecciones.

### **3.5. Mapeo de Actores**

Con respecto a los actores relevantes, se tiene a los propietarios de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra y a expertos en los ejes temáticos de la investigación y en el subsector de confecciones.

#### ***3.5.1. Propietarios de las MYPEs del subsector de confecciones***

A partir del contacto y establecimiento de entrevistas con los propietarios de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra, se identificará la situación actual de las empresas para poder verificar si han podido establecer estrategias competitivas para que su negocio pueda tener un crecimiento. De esta manera, se logrará un análisis más completo en el subsector de confecciones. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a las MYPES de confecciones de prendas de vestir en Gamarra en una etapa exploratoria (Ver Figura 18) y de trabajo de campo (ver Figura 19).

**Figura 18: Entrevistas exploratorias a MYPEs de Confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra**

Empresa	Descripción	Entrevistados	Cargo	Fecha de la entrevista
Empresa personal	Venta y confección de prendas de vestir para mujeres y hombres.	Juan Olivares	Microempresario	14/08/2021
Nueva Atrevida Confecciones	Venta y confección de ropa de prenda de vestir para mujeres.	Gianella Laime	Dueña y Administradora	24/09/2021
Confecciones Jeans Supersap	Venta y confección de jeans para hombres.	Carla Alcaraz	Dueña y Administradora	25/09/2021
Moda Center	Venta y confección de jeans para mujeres y hombres.	Edwin Andrade	Administrador	25/09/2021
Empresa personal	Venta de prendas de vestir para mujeres.	Nevi Adar Flores	Microempresario	30/09/2021
Creaciones Yaris	Venta y confección de camisas para escolares.	Katherine Perez	Dueña y Administradora	3/10/2021

Por otro lado, para el trabajo de campo, las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a los administradores de las MYPES de confecciones tomando en cuenta las variables planteadas por el modelo de competitividad empresarial.

**Figura 19: Entrevistas semi estructuradas a MYPEs de Confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra**

Empresa	Tipo de Negocio	Entrevistados	Cargo	Tiempo en el mercado	Dirección	Fecha de la entrevista
Rafaella Store	Confección y venta de prendas de vestir (polos, shorts y jeans) para mujeres.	Yadira Alexandra Pacheco Llajaruna	Dueña y Administradora	4 años	Jr. Gamarra N° 654 Int. 120	22/11/2021
Brujitas	Confección y venta de modelos de prendas de vestir para niñas, tanto la línea juvenil o bebés.	Desireth Sánchez Sierra	Dueña y Administradora	4 años	Av. Bausate y Meza 1580 (Galería el Rey) 4to piso	23/11/2021
J.Agüero	Confección y venta de prendas de vestir (específicamente vestidos).	Linda Llontop	Dueña y Administradora	4 años	Av. Bausate y Meza 1580, La Victoria 15018	26/11/2021
Camisas Estrella	Confección y venta de prendas de vestir (en específico de camisas y blusas).	César Serrano Arévalo	Dueño y Administrador	24 años	Jirón América 411, La Victoria	28/11/2021
Jeshu Línea de Pijamas	Confección y venta de prendas de vestir para dormir.	Jesús Llacza	Dueño y Administrador	30 años	Sebastián Barranca 1619, La Victoria	28/11/2021
Creaciones Napoli	Confección y venta de prendas de vestir de algodón para niños y adultos.	Elizabeth Luisa Cabrera Paucar	Dueña y Administradora	20 años	Av. Isabel la Católica N° 1556, La Victoria 15018	28/11/2021
GranGre	Confección y venta de ropa de moda juvenil para mujeres.	Grecia Yamile Villa	Dueña y Administradora	2 años	Agustín Gamarra 499, La Victoria 15018	28/11/2021
Creaciones Kevin DE	Confección y venta de ropa para niños. Fabricación realizada a través de algodón de punto.	Aníbal Walter Dolores Alvarez	Dueño y Administrador	25 años	Jr. Agustín Gamarra N° 654 Int. 92 (Galería Guizado primer sótano)	30/11/2021
Isa Collection SAC	Confección y venta de prendas de vestir para mujeres y varones	Marisella Isabel Silva Diaz	Dueña y Administradora	8 años	Jr. Gamarra N° 654 Int. 237	30/11/2021
Nueva Atrevida	Venta de ropa femenina urbana.	Gianella Laime Zárate	Dueña y Administradora	5 años	Sebastián Barranca 1633, La Victoria	30/11/2021
Importadora y Distribuidora L.JI Clever E.I.R.L	Confección y venta de prendas de lencería.	Clever Gerardo Flor Benites	Dueña y Administrador	33 años	Interior 12-13, Piso 1 Jirón América, 331 La Victoria	30/11/2021

### 3.5.2. Expertos en los ejes temáticos

En cuanto a los expertos, se identificaron a especialistas de acuerdo al conocimiento en temas de crecimiento empresarial y de metodología de la investigación. Por otro lado, también se identificaron a especialistas en el sector, quienes brindan conocimiento empírico respecto al sujeto de estudio.

Se realizaron entrevistas durante la fase exploratoria a expertos empíricos y de teoría de forma que la información recogida sirvió de base para el diseño de la guía de entrevista a profundidad, así como la ruta metodológica de la investigación (Ver Figura 20 y 21). Asimismo, se lleva a cabo una segunda entrevista con expertos teóricos y empíricos durante la fase analítica, con el propósito de validar y tomar consideraciones adecuadas en el procesamiento de datos y desarrollo de análisis

**Figura 20: Entrevistas exploratorias a expertos teóricos y de metodología**

Tipo	Experto	Descripción	Fecha de la entrevista	Propósito de la entrevista
De crecimiento	Jorge Mendoza	Docente y especialista en gestión del crecimiento empresarial, consultoría en estrategia y competencia	16/09/2021 y 29/12/2021	-Recibir retroalimentación del tema de investigación -Validar los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas del trabajo de campo
	Jean Pierre Seclen	Doctor en economía por la Universidad del País Vasco. Su actividad investigadora está centrada en temas de Gestión Empresarial e Innovación, competitividad territorial, entre otros.	06/09/2021	-Delimitar el problema de investigación
	Manuel Diaz	Coordinador de Titulación en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Magíster en ciencias de la Administración de ESAN.	25/09/2021	
De metodología	Romy Guardamino	Docente de Métodos de Investigación Cualitativa en la PUCP	16/11/2021	Validar la guía de entrevista semiestructurada para el trabajo de campo
	Mario Pasco	Docente de Métodos de Investigación Cualitativa en la PUCP	2/11/2021	- Analizar el enfoque de la metodología de la investigación -Recibir retroalimentación del diseño de la investigación
De Estratégica	David Franco Canaval	Experto en Marketing Estratégico. Experiencia desarrollando análisis de mercados, investigación del consumidor e innovación.	15/11/2021 y 29/12/2021	Validar el modelo analítico propuesto para la investigación y los hallazgos obtenidos del trabajo de campo

**Figura 21: Entrevistas exploratorias a expertos empíricos (Subsector de Confecciones)**

Tipo	Experto	Descripción	Fecha de la entrevista
De Mercado (Subsector de Confecciones)	José Palomino	Administrador general del centro comercial "Guizado" en el Emporio Comercial de Gamarra	30/08/2021 20/11/2021 29/12/2021
	Edwin Andrade	Administrador general del centro comercial "Moda Center" en el Emporio Comercial de Gamarra.	25/09/2021
	Julio Pardavé	Presidente de la Asociación de Gremios de la Pequeña Empresa del Perú (Asociación Pyme Perú)	26/10/2021
	Susana Saldaña	Presidenta del consejo directivo de la Asociación empresarial Gamarra Perú.	28/10/2021
	Diógenes Alva	Presidente del emporio comercial de Gamarra. Jefe general del centro comercial "El Éxito" en el Emporio Comercial de Gamarra	8/10/2021

#### 4. Herramientas de recolección de información

Para poder conseguir una adecuada recolección de información se utilizan diversos instrumentos y técnicas para el diseño de la investigación.

##### 4.1. Herramientas cualitativas

###### 4.1.1. Revisión de literatura y acercamientos preliminares

La revisión de literatura y acercamientos previos al sujeto de estudio han sido herramientas utilizadas en la investigación. En primer lugar, para el recojo de sustento teórico se realizó una revisión preliminar de literatura con el fin de obtener información importante de fuentes primarias, principalmente obtenida de artículos académicos. Asimismo, para recoger la información del contexto se revisó la literatura enfocada en fuentes secundarias. En segundo lugar, se obtuvo información cuyas fuentes fueron los propietarios de las MYPEs de confecciones a través de acercamientos preliminares para conocer la realidad del subsector de confecciones (ver Anexo C). Por otro lado, así como indica Hernández et al. (2014), en determinados estudios es necesaria la opinión de expertos. En ese sentido, se realizaron entrevistas exploratorias iniciales para la inmersión en la investigación. De esta manera, se permitió validar y afinar las variables consideradas en la investigación. Se consultaron sobre los factores que determinan el crecimiento de las MYPEs y las estrategias competitivas que resultan siendo aplicables a este tipo de empresas.

###### 4.1.2. Entrevistas a dueños de empresas seleccionadas

Una entrevista semiestructurada abarca un conjunto específico de preguntas con una secuenciación y formulación flexible para lo cual se tiene predefinido el tema amplio a tratar, de modo que dispone de total autonomía y espontaneidad para desarrollar la conversación dada las circunstancias. El tipo de entrevista más empleado es la entrevista semiestructurada. De esta manera, durante una entrevista de este tipo se puede extraer información a gran detalle y es adaptable a la circunstancia de cada sujeto de estudio. Esta técnica será empleada para conocer la situación actual por la que atraviesan las MYPEs del subsector de confecciones. Asimismo, también permitirá definir las variables del modelo, por lo que se planificó entrevistar a los propietarios de las MYPEs. La entrevista está conformada en tres partes. En primer lugar, los datos generales de la empresa. En segundo lugar, las preguntas acerca de las dimensiones de la competitividad empresarial según el modelo teórico elegido y, finalmente, las preguntas de cierre (ver Anexo D).

#### **4.1.3. Entrevistas a expertos**

Se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a expertos de los ejes temáticos de la investigación, los cuales son el crecimiento empresarial y la gestión estratégica. Asimismo, también se realizaron entrevistas a expertos en el subsector de confecciones. Estas entrevistas se realizan en una etapa exploratoria y posteriormente de validación para corroborar los hallazgos encontrados en el trabajo de campo. Según Castro (2011) “para ejecutar los parámetros de validez es necesario emplear diferentes fuentes de información y procedimientos, tales como entrevistas, cuestionarios, análisis de archivos, entre otros, para luego los expertos revisen los resultados previos que la investigación determinó” (p.51).

## **5. Herramientas de análisis de la información**

### **5.1. Análisis cualitativo**

A fin de analizar la información, se utilizó el modelo de Competitividad Empresarial. De la misma forma, se conformó una matriz de consistencia para realizar el análisis de la información recopilada, dado que permite determinar las variables relevantes y definir las herramientas para recabar la información. Posteriormente, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a los propietarios de las MYPEs de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra y expertos en el tema de investigación. De esta manera, la opinión integrada de expertos es de utilidad para poder aterrizar los resultados y enriquecer los hallazgos obtenidos. Todo ello permite realizar una triangulación de la información obtenida mediante la literatura académica, y las entrevistas semiestructuradas a propietarios y expertos.

### **5.2. Instrumentos de recolección de información**

Según Pasco & Ponce (2018), “entre los instrumentos de recolección de datos más



comunes se encuentran la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación” (p. 61).

Se excluye la recolección de datos a través de encuestas, pues se trata de profundizar en el tema de estudio a través de respuestas abiertas sobre las variables del modelo de investigación en base a la experiencia de nuestro sujeto de estudio. De igual forma, se excluye el focus group y la observación, dado que la emergencia sanitaria no permite la aglomeración de personas en espacios limitados, sobre todo en el emporio de Gamarra, en el cual existe gran aglomeración. Por su parte, el descarte del focus group se debe a cuestiones de manejo de la tecnología y de tiempo, pues es difícil organizar reuniones con los propietarios de las MYPEs, ya que tienen una agenda recargada de actividades por lo que les resulta complicado acceder a las plataformas virtuales. Por tal motivo, el instrumento cualitativo seleccionado para la presente investigación fue la entrevista semiestructurada para los propietarios de las MYPEs de confecciones en Gamarra, la cual permite una interacción y diálogo abierto con cada uno de los entrevistados, “con el objetivo de comprender sus posiciones respecto a un tema específico” (Ponce & Pasco, 2018). En ese sentido, se realizó una guía de entrevista semiestructurada durante la etapa exploratoria y de validación para los expertos empíricos y teóricos.

### **5.3. Técnica de análisis cualitativo**

Existen dos principales tipos de análisis cualitativo que son empleados para la investigación cualitativa, tales como el análisis de contenido y datos. Para la presente investigación, se utilizará la primera técnica, la cual permite un análisis específico de la información con el fin de hallar los principales temas y patrones. Ponce & Pasco (2018) señalan lo siguiente:

“este análisis involucra tres componentes. En primer lugar, contempla las unidades de información que serán analizadas. En segundo lugar, supone el sistema de categorías, el cual se refiere a la forma en que se va a clasificar la información. Finalmente, toma en cuenta el proceso de codificación que consiste en fragmentar la información, para poder asignar categorías a determinados segmentos” (p.75).

Para el proceso de codificación se utilizó el Atlas.ti como herramienta principal, a partir de la cual se estableció una red de códigos que relaciona las variables presentes en el modelo de investigación (véase Anexo G).

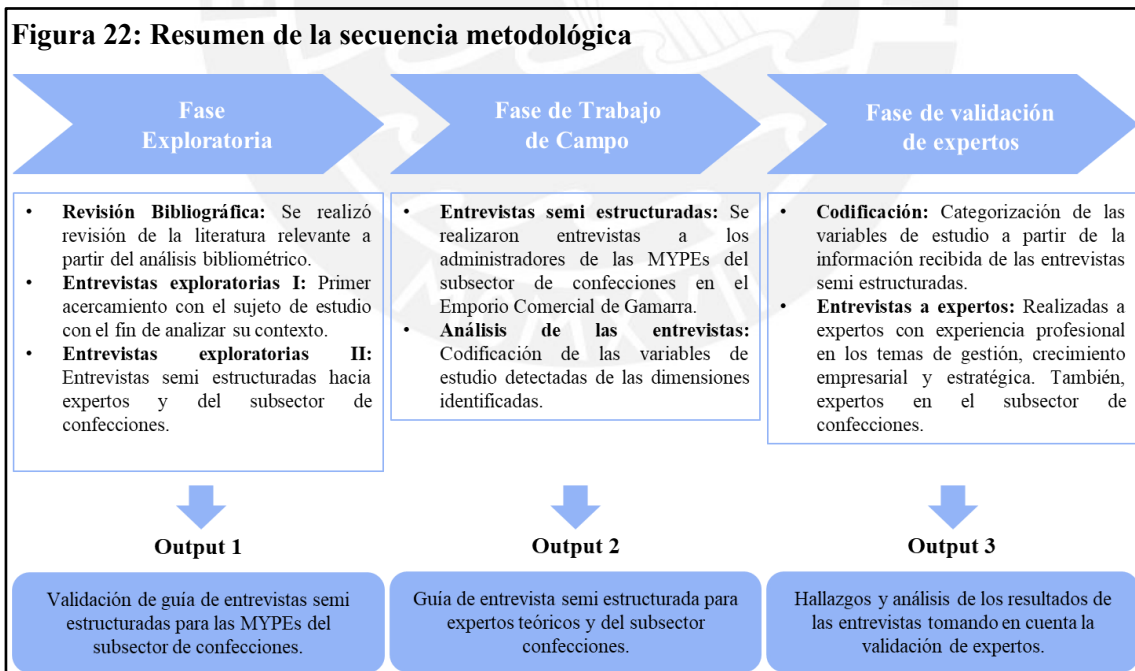
## **6. Validez y fiabilidad de la investigación**

La presente investigación ha considerado los fundamentos de ética de la investigación implementados en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la universidad (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2011). Por tal motivo, con el fin de evaluar la validez

y fiabilidad de la investigación, se deben cumplir con ciertos criterios. Se cuenta con validez externa, pues los casos de estudio poseen patrones de crecimiento en su funcionamiento interno y se han estabilizado luego de la emergencia sanitaria, pese al contexto y limitaciones externas que pudieran limitar su crecimiento. Si bien resulta significativo realizar una generalización estadística de los resultados, el propósito de la investigación no consiste en lograr tal generalización.

Por otro lado, la fiabilidad de la investigación se sustenta en el proceso que se establece para desarrollar la investigación de estudio de casos múltiples explicada anteriormente a partir de las fases que lo componen. Asimismo, los procesos de recolección y análisis de la información son detallados y se cuenta con el uso de consentimientos informados para las entrevistas realizadas a los expertos empíricos y los propietarios de las MYPES de confecciones en el Emporio Comercial Gamarra. Además, se brindó la información necesaria a los entrevistados sobre la naturaleza de la investigación (Ver Anexo B). También, las entrevistas se llevaron a cabo a través de la plataforma zoom para proteger la seguridad de los entrevistados por la situación de pandemia.

A partir de lo mencionado, se presenta un resumen de la secuencia metodológica para la presente investigación (Ver Figura 15).



## **CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN**

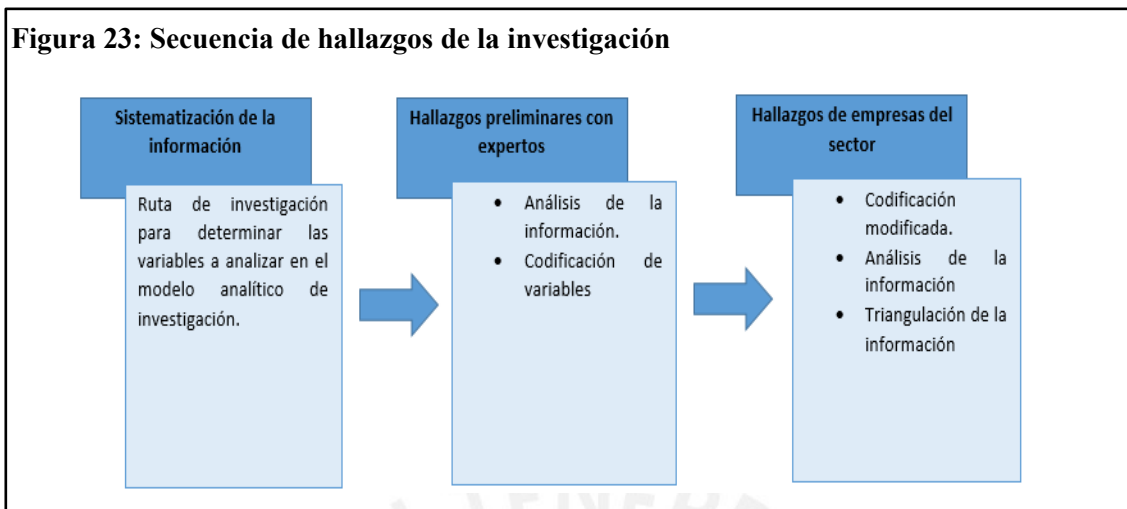
Este capítulo está compuesto por tres etapas. En primer lugar, se presenta la sistematización de la información, en la cual se presenta una referencia al lector para comprender la secuencia para analizar los factores presentes en el modelo de investigación seleccionado. Posteriormente, se presentan los hallazgos identificados a partir de las entrevistas semiestructuradas hacia las MYPEs de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra seleccionadas. Este apartado muestra la codificación de variables, que fue reestructurada a partir de las entrevistas realizadas. Por último, se analizan los hallazgos determinados mediante la validación con expertos y la triangulación de la información.

### **1. Sistematización de la información**

Para el análisis cualitativo, se comenzó por categorizar a las variables del modelo de Competitividad Empresarial seleccionado para la presente investigación, el modelo de Ibarra et al. (2017), el cual es una aproximación empírica para determinar el nivel de competitividad empresarial de las pequeñas empresas para su crecimiento. Este modelo se presentó a los expertos teóricos con el objetivo de validar las variables propuestas y ajustarlas al subsector de confecciones. Luego de recibir sus comentarios, se modificaron y descartaron ciertas variables propuestas inicialmente para las entrevistas con las empresas, que corresponden a la siguiente fase.

Posteriormente, se muestra la codificación modificada por medio de la cual se realizó las entrevistas con las empresas seleccionadas para recabar información relativa a la competitividad empresarial en la que se encuentran, así como los hallazgos, los cuales comprenden factores del modelo de competitividad empresarial seleccionado, tales como la planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información (Naranjo, F., Samaniego, H., Cabezas, M., & Cabrera, R, 2019, p.10). La categorización en ambos momentos de la investigación se realizó a través de ATLAS.ti., que facilitó el análisis y clasificación de las variables.

**Figura 23: Secuencia de hallazgos de la investigación**



## 2. Hallazgos con empresas

La presente sección se inicia con la codificación utilizada en las entrevistas semiestructuradas de las empresas seleccionadas y, por último, se analizan los hallazgos identificados.

### 2.1. Codificación

En la Figura 24, se pueden evidenciar todas las variables que forman parte del modelo de Competitividad Empresarial. Sin embargo, para la realización del trabajo de campo sólo estuvieron presentes determinadas variables del modelo, luego de la validación con expertos.

Durante las entrevistas, se consultó a los expertos si las variables del modelo presentado resultan siendo pertinentes o aplicadas para el contexto de nuestro sujeto de estudio. En ese sentido, David Franco, experto en Marketing estratégico, señaló que se debería desestimar la variable “Flexibilidad Productiva”, pues las organizaciones grandes tienen una mayor capacidad en cuenta a su producción que les permite adaptar sus productos de acuerdo a la necesidad de cada cliente, a diferencia de las pequeñas empresas. Por otro lado, la variable “Clima Laboral” se encuentra condicionada por la percepción de los trabajadores y las acciones de los líderes de cada empresa, por lo cual en este tipo de empresas no se desarrolla con el nivel de profundidad que se requiere. Por último, la variable “Planes de contingencia”, también se desestimó, pues se requiere de la incorporación de plan de acciones ante situaciones que afecten el funcionamiento de la organización (D. Franco, comunicación personal, 15 de noviembre de 2021).

Por otra parte, José Palomino, experto empírico del subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra, desestimó las variables “Normatividad” y “Procesos certificados”, puesto que las MYPEs de Gamarra no han adquirido certificaciones, porque no la consideran relevante y se enfocan en vender un producto que sea atractivo para el cliente en

términos de costo y diseño. Finalmente, la variable “Estrategias fiscales” tampoco puede ser aplicada, pues el manejo de conocimientos en temas tributarios es escaso y solo determinadas empresas cuentan con un área de contabilidad (J. Palomino comunicación personal, 20 de noviembre de 2021).

A raíz de la información obtenida a partir de los comentarios de los expertos, se procedió a iniciar con la siguiente fase de campo, para lo cual se presenta la codificación de variables del modelo de Competitividad Empresarial que se utilizó para las entrevistas realizadas a las once MYPEs del subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra (Ver Tabla 8).

**Figura 24: Codificación de las variables post entrevistas con expertos**

Categorías	Código Categoría	Variables	Código Variable
Planeamiento Estratégico	PE	Objetivos	PE 1
		Metas	PE 2
		Políticas	PE 3
		Análisis del entorno	PE 4
		Planes de contingencia	PE 5
Producción y operaciones	PYO	Procesos de producción	PYO 1
		Certificaciones	PYO 2
		Desarrollo de nuevos productos y Procesos	PYO 3
		Planeación de materia prima	PYO 4
Aseguramiento de la calidad	ADLC	Grupos de trabajo y Retroalimentación	ADLC 1
		Calidad	ADLC 2
Comercialización	COMERC	Políticas de venta	COMERC 1
		Distribución	COMERC 2
		Relación cliente proveedor	COMERC 3
		Satisfacción de los clientes	COMERC 4
		Investigación de mercados	COMERC 5
Contabilidad y Finanzas	CYF	Estructura de costos	CYF 1
		Administración financiera	CYF 2
		Pago de impuestos	CYF 3
		Inventarios	CYF 4
Recursos Humanos	RRHH	Proceso de selección y reclutamiento	RRHH 1
		Capacitación	RRHH 2
		Rotación y clima laboral	RRHH 3
		Seguridad e higiene	RRHH 4
		Compensaciones	RRHH 5
Gestión ambiental	GA	Programa de manejo de desechos	GA 1
Sistemas de Información	SINF	Tecnologías de la información	SINF 1
		Sistematización	SINF 2

## 2.2. Análisis de las entrevistas con empresarios

En esta sección se presentan los hallazgos del trabajo de campo y se realiza la triangulación entre las variables del modelo de Competitividad Empresarial para identificar las

estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial según la información recogida en el marco teórico y lo indicado por los expertos teóricos y del subsector. Este proceso se basa en obtener diferentes fuentes de investigación para tener una mayor profundidad de los datos (Hernández et al., 2014). Más adelante, la información recabada, se elaborarán las conclusiones y recomendaciones en el capítulo posterior.

### **2.2.1. Planeamiento estratégico**

En la teoría, se establece que la planeación estratégica se refiere al establecimiento de objetivos y metas a plazo en las organizaciones, para lo cual se establecen políticas para su seguimiento y cumplimiento. Además de ello se considera que, al realizar estudios sobre el entorno, se generan planes de contingencia para disminuir el riesgo (Du y Banwo, 2015). Es preciso señalar que esta dimensión debe de aplicarse por completo en las empresas ya que en ella se sustenta el ser y hacer de las mismas. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas semiestructuradas realizadas hacia las MYPEs de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra, esta dimensión en ocasiones no es considerada una prioridad que les permita dar mayor competitividad. A continuación, se desarrollará cada variable presente en esta dimensión.

#### *a. Objetivos y metas*

De acuerdo a lo recolectado, los administradores de las empresas tienen establecidos sus objetivos y metas a un corto y largo plazo. Sin embargo, el establecimiento de objetivos y metas no es claro en un mediano plazo. Particularmente, en el corto plazo, existen cinco posiciones que mencionan la necesidad de poder concretar sus ventas y aumentar sus pedidos, ya que ello les permite poder mantenerse en el mercado, tal como lo mencionan los entrevistados:

- [...] Cada año mi objetivo son las ventas que yo debo alcanzar. Mensualmente manejo todo eso, para mí esas son metas, objetivos, a dónde quiero llegar y si es posible pasarlo. Ése sería mi objetivo a corto plazo (D. Sánchez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)
- Bueno, como objetivo a corto plazo creo que es el cumplimiento de pedidos que se reciben a diario en el almacén. [...] Recibimos pedidos de nuestros clientes y siempre tenemos que estar ahí revisando, controlando y armando todos los pedidos, creo que eso es lo principal (J. Llacza, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “A corto plazo, seguir captando más clientes fuera del país. Bueno, nosotros ahorita ya exportamos, pero necesitamos exportar a más clientes” (I. Silva, comunicación personal, 5 de diciembre de 2021).
- “A corto plazo sería seguir produciendo ahora lo que es las prendas, sacar nuevos

modelos" (Y. Perez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)

- “Bueno, en corto plazo es lograr vender todo lo que saco, las cantidades que saco” (Y. Pacheco, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)

Por otro lado, en el largo plazo, se evidencia la necesidad de generar mecanismos de crecimiento en las empresas o proyecciones de planes de crecimiento, tales como ampliar la cantidad de locales que poseen, exportar a otros países, fortalecer las ventas por internet para captar más clientes y abrir talleres de confección para que las ventas puedan aumentar y se disminuyan los costos al tercerizar el servicio de confección de prendas de vestir. De acuerdo a lo mencionado, se presentan los principales argumentos sostenidos por los entrevistados:

- “A largo plazo, bueno tengo este sueño de poder abrir ya, [...] una tienda en provincia, en Trujillo. Ése es un objetivo para mí. Por el momento, me estoy enfocando también en eso” (D. Sánchez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)
- “A largo plazo, sí lo veo ya como una empresa ya formal, grande, es formal, pero me refiero a que una empresa ya grande, reconocida, viéndome yo en otros países” (L. Llontop, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021)
- “Con esta tienda adicional que tendríamos, añadiríamos las ventas virtuales, no generando obviamente un gasto como una tienda, sino que tan solo se puede decir ganancia”. (G. Laime, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021)
- “[...] poder abrir talleres dentro de Gamarra porque eso ayudaría a que, de alguna manera, no solamente dar trabajo a conocidos y familiares sino también el tema de que puedes producir en grandes volúmenes. [...] Impulsar un poco la marca y que no se quede tan monótono, tan antes de redes sociales, antes de la era digital ¿no?, aprovechar eso” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021)
- “En largo plazo sería tener mi propio taller de confección porque yo a lo que recurro es al servicio” (Y. Pacheco, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)

Finalmente, un aspecto importante a resaltar en el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo, es la sucesión familiar en las empresas. Existe la iniciativa de poder delegar funciones a los miembros de las familias de los administradores para que así el negocio siga creciendo y continúe en el mercado. De acuerdo a ello, existen dos posiciones que argumentan que lo mencionado:

- “Yo de acá a 5 años, ya la empresa está más sólida y de repente paso para que mis hijos la manejen” (I. Silva, comunicación personal, 5 de diciembre de 2021).

- “Estoy esperando que mis hijos terminen su carrera, poco a poco también ya ellos van delegando funciones [...] lo demás ya lo estoy dejando para mis hijos, que ellos vean. Bueno, poco a poco también pues harán el trabajo que yo, importarán, viajarán y espero que sea delegado, de lo contrario tendré que dejar al personal” (C. Flor, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).

A partir de lo mencionado, se puede resaltar que el establecimiento de los objetivos y metas son importantes para cualquier tipo de empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, dado que ello permite dirigir y controlar las actividades que se realicen. Al respecto David Franco menciona lo siguiente:

- “Yo creo que la organización, sin importar su tamaño o su ubicación, debe tener un objetivo planteado y metas definidas para saber hacia dónde se dirige. Yo considero que es relevante” (D. Franco, comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

A partir de lo mencionado anteriormente, el establecimiento de metas y objetivos es un aspecto fundamental en la constitución de toda organización, por lo cual, las MYPEs del Emporio de Gamarra han establecido metas y objetivos a corto plazo que implican el cumplimiento de sus ventas para mantenerse en el mercado. Por otro lado, en el largo plazo, existen planes de crecimiento, dado que se busca exportar o abrir mayor cantidad de tiendas. De la misma manera, la sucesión familiar es uno de los aspectos a tomar en cuenta en un largo plazo, pues al ser la mayoría de empresas un negocio familiar, lo que se busca es poder continuar con el negocio delegando funciones a familiares cercanos.

#### *b. Políticas*

Con respecto al establecimiento de políticas, en la teoría se menciona que estas se determinan de acuerdo a los objetivos y metas determinados por cada empresa (Ibarra et al., 2017). En ese sentido, de acuerdo a la información obtenida, para la toma de decisiones los administradores recurren a asesoría especializada, ya que en determinados casos se evidencia la necesidad de comparar información. Además de ello, los administradores prefieren consultar decisiones basadas en inversión con profesionales expertos en ese tema en específico. Los entrevistados mencionan lo siguiente:

- “Como yo soy la responsable [...] trato de ver con un profesional, con un contador o un abogado, siempre de la mano con alguien que sabe más que yo en ese tema. Porque a veces las soluciones no las tiene uno mismo. Uno puede saber su mercadería, el valor, todo, pero necesita siempre la opinión de alguien que sabe y que ha estudiado para eso” (Y. Pérez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)



- “[...] Pero si son decisiones ya de dinero, cuentas de inversión, ya sí conversamos con el contador, las compras, venta del material o alquiler del local o venta de local o compra de local, lo conversamos con el contador.” (E. Cabrera, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Por otro lado, al ser empresas pequeñas, y en ciertos casos, unipersonales, las políticas se desarrollan de una manera más centralizada. Estas son realizadas por los administradores o dueños de las empresas, quienes tienen mayor capacidad de decisión. Asimismo, también son los que tienen un mayor conocimiento, producto de la experiencia que han tenido. Esto se evidencia en los siguientes comentarios:

- “En su mayoría quien toma la decisión, por lo general, es mi madre, ella tiene así el puesto de Gerente General, por así decirlo ¿no?, toma todas las decisiones en lo que respecta a la parte comercial, solamente en tema de ventas, cuánto se va a producir por temporada, por campañas” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “Bueno, la empresa es centralizada. Es decir, yo tomo las decisiones. Yo como dueño soy el único que toma las decisiones, después está mi esposa y luego mi hijo” (J. Llacza, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

No obstante, pese a que el establecimiento de políticas se da de forma centralizada en las empresas de confecciones, David Franco menciona que la centralización no debería realizarse completamente en las organizaciones, pues tal como lo menciona:

- “Tiene que haber un liderazgo, de todas maneras, eso es importante. [...] tiene que haber una centralización de todas maneras, pero considerando las opiniones o inputs de otras personas que están en la organización” (D. Franco, comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

Al respecto Jorge Mendoza, considera que los altos mandos son los que deben establecer políticas para la toma de decisiones estratégicas, pues estas involucran los recursos principales de la organización y son a largo plazo. Sin embargo, los mandos medios deberían establecer políticas para la toma de decisiones operativas, pues tienen menos acceso a la información y sus decisiones son más limitadas (J. Mendoza, comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

Finalmente, para el establecimiento de políticas, los administradores también recurren a analizar el mercado y a su competencia, con el fin de obtener mayor información y comparar la forma en cómo desarrollan sus principales operaciones. Este último punto se puede evidenciar a partir de lo mencionado por un entrevistado:

- “[...] al tomar una decisión, por ejemplo, de los precios saco todo lo que son mis costos,

veo la situación del mercado ¿no?, cuál es el precio, en cuánto varía” (Y. Pacheco, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)

Para concluir, el establecimiento de políticas se formula de manera centralizada en la mayoría de empresas entrevistadas, pues no existe una delegación clara y se recurre a asesoría externa en determinados casos. Por tal motivo, los expertos tienen dos posturas. En primer lugar, el establecimiento de políticas de manera centralizada no es totalmente beneficioso, debido a que debe de existir un liderazgo en toda organización, capaz de incluir las ideas u opiniones de los demás miembros y en base a ello tomar decisiones. Por otro lado, el establecimiento de políticas se debe realizar dependiendo del tipo de decisión. En ese sentido, los altos medios son los que deben establecer políticas para la toma de decisiones estratégicas dado que tienen un mayor acceso a la información y en ello se sustenta el ser de toda organización.

### *c. Análisis del entorno*

De acuerdo a lo recolectado, los administradores no realizan un análisis del entorno netamente académico, sino más exploratorio. Es decir, recurren a supervisar las demás empresas que se encuentran establecidas o a consultar a los clientes qué es lo que perciben de las mismas, lo cual es una investigación de mercado menos profunda. Existe bastante competencia en el Emporio Comercial de Gamarra, por lo cual, se les dificulta poder obtener información primaria de las demás empresas, así como se menciona en las siguientes citas:

- “No hay un análisis totalmente académico [...] existe bastante competencia en Gamarra o en general en todo Lima, sí hay mucha competencia. A diferencia de hace 5 o 10 años, el número de marcas o de confeccionistas de camisas y de blusas era más reducido ahora ha crecido bastante” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “Salimos entre dos, tres personas y hacemos compras ¿no?, y preguntamos y observamos el mercado, el precio, [...] la calidad de nuestra competencia y del mercado nacional también. Más que nada, recorremos las grandes tiendas de Lima. Y de esa manera hacemos un estudio de mercado, también preguntamos a nuestros clientes, no profundizamos más” (E. Cabrera, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Es necesario realizar un análisis de mercado. Tal como lo menciona Jorge Mendoza, analizar el contexto de una organización permite tomar decisiones estratégicas (Comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

En contraste con lo mencionado, también se puede evidenciar que no existe la necesidad de analizar la competencia y el entorno en el que operan ciertas empresas, ya que los administradores consideran que la forma en la que opera su negocio es la adecuada y su negocio

no se ha visto impactado por el incremento de competencia durante los últimos años. Existen dos posiciones que sustentan lo mencionado:

- “Yo siempre he sido una persona que no ha mirado a los demás, siempre lo que he querido hacerlo, lo he hecho” (A. Dolores, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “Nunca me ha preocupado la competencia, señorita. Yo soy grande y como lo considero, todos nos esforzamos, entonces yo de esa parte no es algo que no me deje dormir” (C. Flor, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).

Es evidente entonces que el análisis de mercado es diferente para cada empresa ya que depende de las posibilidades en las que se encuentren, tal como se señala en el siguiente comentario:

- “El análisis del mercado tiene que darse dentro de las posibilidades de cada organización. Si es una gran corporación puede efectivamente desplegar muchos mayores esfuerzos, si es un empresario de Gamarra sí es importante que lo realice, pero dentro de sus posibilidades a nivel de alcance, a nivel de cobertura y a nivel también de recursos que puede invertir” (D. Franco, comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

Finalmente, pese a que han ocurrido eventos en el entorno que han impactado a las empresas y que, además, existe una alta competencia en el subsector de confecciones, realizar el análisis del entorno ha permitido que los administradores identifiquen las oportunidades o aspectos en que los pueden diferenciar de su competencia, tal como se menciona en la siguiente cita:

- “En Gamarra hay mucha, mucha competencia con respecto a los vestidos porque la mayoría a veces se van a Gamarra, pero no encuentran cosas exclusivas. Entonces, eso me beneficia a mí porque yo hago vestidos exclusivos y sobre todo a medida, cosa que es muy difícil encontrar en Gamarra” (L. Llontop, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). A partir de lo expuesto, el análisis de mercado es necesario para analizar la competencia y el entorno en el que opera una organización. Sin embargo, se debe realizar dependiendo de las necesidades del negocio y de sus posibilidades. Las empresas entrevistadas realizan el análisis de mercado exploratorio pues recurren a pedir opiniones de sus clientes y observan a su competencia. Por otro lado, en determinadas empresas, no resulta fundamental realizar un análisis del entorno pues consideran que están ofreciendo productos que cubren la necesidad de sus clientes.

#### *d. Planes de contingencia*

Según la teoría, al analizar el entorno en el que operan las empresas, se desarrollan planes

de contingencia para mitigar las amenazas con el fin de generar mecanismos de acción concretos. (González et al., 2017). De acuerdo a la información obtenida, la mayoría de empresas entrevistadas han desarrollado la tecnología para innovar en sus procesos. Las ventas por internet permitieron que estas puedan continuar en el mercado y, a su vez, captar nuevos clientes.

- “Más que todo por el tema de innovar en lo tecnológico. Tener WhatsApp que antes pues, no había, no se usaba en el negocio el WhatsApp. Ahora sí. [...] Tuvimos que implementar para poder combatir a esta dificultad que no nos permite salir mucho. Y, aparte de ello, también lo que son las transferencias en los bancos, antes todo era dinero en físico, nadie usaba transferencias” (G. Laime, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021)
- “[...] En nuestras casas habíamos trabajado bastante la venta online, o sea con los clientes, habíamos interactuado bastante con los clientes, con nuestros propios clientes y nos dijeron que sí, que querían nuestro producto, que por favor que les mandara a su casa. Entonces nosotros vimos por ahí una luz y comenzamos a trabajar de esa manera, con las ventas online. Nos ayudó bastante la venta online” (E. Cabrera, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021)

Finalmente, se puede evidenciar que en situaciones en las cuales los administradores consideran difíciles, lo que buscan principalmente es mantener su negocio, ya sea a través de la reducción de margen de ganancia. De esta manera, pueden mantener a sus clientes, así como se menciona en la presente cita:

- “¿Qué es lo que he podido hacer?, es mantenerme con las clientas, les he dado ofertas, a veces he tenido que ganar solo S/2 o 3 puntos nada más, entonces al menos para mantener a la clientela estable, [...] porque si no pasa el alza de precios ya consiguieron otro proveedor o ya no quieren vender, entonces es una manera de seguir, al menos mantenerme” (Y. Pérez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021).

La importancia de establecer planes de contingencia consiste en que se puede tener un control de lo que ya estaba planificado. En contraste, si no se ha tenido planificación, la adaptación es más flexible y sencilla (D. Franco, comunicación personal, 29 de diciembre de 2021). Es así como se debería incluir un análisis de escenarios, en donde el riesgo forme parte de este (J. Mendoza, comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

Es importante mencionar que, si bien el establecimiento de planes de contingencia permite tener un control adecuado ante sucesos que impactan a toda organización, las empresas entrevistadas no tienen planes de acción concretos para enfrentar situaciones que las afecten. Si bien han optado principalmente por innovar a través del e-commerce o ventas por internet, el

análisis de posibles escenarios para afrontar el riesgo es limitado.

Al analizar las variables dentro de la dimensión “Planeamiento Estratégico” se pudo evidenciar que la mayoría de las empresas entrevistadas poseen metas a corto y largo plazo claramente establecidas. En el corto plazo, lo que buscan es poder concretar sus ventas y poder abrir más locales o talleres de confección para que sus ingresos sean mayores. A partir de ello, se puede analizar que el principal objetivo de las empresas es poder mantenerse en el mercado y llegar a consolidarse. En el largo plazo, se puede evidenciar que existen planes de crecimiento, los cuales se basan en internacionalizar el negocio o ceder el negocio a un familiar cercano para que tenga continuidad. Este último punto se relaciona con el perfil del negocio, ya que, en su mayoría las empresas son familiares. Asimismo, con respecto a las políticas de las empresas, la toma de decisiones se basa en un criterio de jerarquía, en el cual, los administradores son quienes determinan las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos. En la mayoría de las empresas, existe un sistema centralizado para la generación de políticas. Por otro lado, con respecto a la variable de análisis del entorno, los administradores no realizan un análisis académico sino empírico, por lo cual recurren a observar lo que realiza su competencia para mejorar sus procesos. En determinados casos, no es una variable relevante para ellos, pues se enfocan únicamente en su negocio. Con respecto a los planes de contingencia, todas las empresas han realizado mecanismos contra la emergencia sanitaria del covid-19; sin embargo, sólo algunas empresas han podido innovar en sus procesos o productos.

### ***2.2.2. Producción y operaciones***

Según la teoría, la importancia de la producción y operaciones para la competitividad de una empresa radica en la complejidad de los procesos de producción, el uso de herramientas modernas de producción, certificaciones, flexibilidad en procesos productivos, la planeación para adquirir materias primas, el desarrollo de nuevos productos, manejo de inventarios, entre otros factores. Estos factores mencionados “permiten que las pequeñas empresas puedan reaccionar en el corto plazo ante los cambios en los patrones de la demanda y factores externos que afectan a una organización, y de esta manera incrementar el nivel de competitividad de la empresa” (Medina y Naranjo, 2014; Saavedra y Tapia, 2011).

#### ***a. Procesos de Producción***

De acuerdo con lo recolectado, los administradores de pequeñas empresas conocen los procesos de producción de prendas de vestir. Sin embargo, algunos optan por tercerizar ciertos procesos, mientras que otros cuentan con su propio taller de confección. El conocimiento de los procesos de producción les permite identificar aquellos procesos que terminan siendo un cuello de botella y los retrasan más en entregar sus pedidos.

- “Se inicia principalmente comprando todos los materiales o sea comprando las telas, los hilos, los otros materiales que son menores, pero también son importantes, botones, los remalles, cartones, todo lo que se necesita. Después, se pasa al área de corte en donde se realizan los cortes de acuerdo a las tallas o de acuerdo a los diseños. El tercer paso es la parte de confección, se confeccionan todas las prendas hasta tenerlo casi finalizado solamente que falta la parte de los botones, ojal y botón. Ya finalizada, se pasa al área final que es el planchado” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Al respecto, Jorge Mendoza menciona que si no se conoce a totalidad los procesos productivos y las empresas tercerizan, existe el riesgo de que se presenten fallas y esto impacte directamente en la relación con el cliente (comunicación personal, 29 de diciembre de 2021). Por tal motivo, si bien los empresarios conocen al detalle sus productos, es necesario que si tercerizan puedan tener un mayor control sobre cada proceso con el fin de brindar un mejor producto.

#### *b. Certificaciones*

De acuerdo a lo recolectado, las empresas no cuentan con ningún proceso certificado. Este es un punto que impacta también en la calidad de las prendas de vestir, pues a pesar de que ciertas empresas recurren a un servicio para realizar los procesos de producción, ello no asegura que las operaciones se realicen de manera correcta. Esto se puede evidenciar a partir de las siguientes citas:

- “Bueno, en realidad no, no presentamos alguna certificación [...] no se ha formalizado, no se cuenta con alguna certificación ya sea de calidad o de operación” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “No nos han ofrecido certificados, creo que en ninguna tienda hasta el momento” (D. Sánchez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)
- “Somos mayoristas, es que nosotros no vendemos tampoco, digamos, a marcas. Si llegáramos a vender a marcas, entonces eso sí pasaría” (G. Laime, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021)

Al respecto, José Palomino menciona que al obtener un certificado de producción se realiza un seguimiento a toda la producción para que puedan dar calidad en el producto, es decir, una certeza de lo que se ofrece (Comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

Por otro lado, obtener certificaciones está estrechamente relacionado con la calidad del producto; sin embargo, esto solo significa que este cumple con un estándar. El cliente es el que termina por definir si realmente el producto cumple con sus expectativas. Por lo tanto, lo que puede ocurrir con las empresas en Gamarra es que, los clientes aceptan cierto grado de error o de

falla en el producto por el precio (J. Mendoza, comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

Para concluir, obtener certificaciones permite reconocer que el producto tiene una mejor calidad. Esto, a su vez, genera que las empresas aumenten su credibilidad dentro de su propia red y con sus clientes actuales. No obstante, las empresas entrevistadas no han obtenido certificaciones porque no lo consideran necesario, ya que la mayoría de los clientes se encuentran fidelizados y también porque no tienen conocimiento sobre ello.

*c. Desarrollo de nuevos productos y procesos*

A partir de lo recolectado, los administradores realizan cambios en sus maquinarias de acuerdo al tiempo que tiene de antigüedad cada una. Asimismo, conforme ellos perciben que es necesario un cambio ya sea porque la máquina deja de funcionar efectivamente o porque se retrasa el tiempo estimado para tener el producto terminado. La mayoría de los entrevistados afirma que ha realizado un cambio de maquinaria durante los últimos años, y en base a ello, resaltaron que ha podido beneficiar al crecimiento de su empresa dado que se han generado mayores puestos de trabajos y, a su vez, las ventas se han podido concretar por la calidad del producto. A partir de lo mencionado, los entrevistados mencionaron lo siguiente:

- “[...] han habido cambios de máquinas por lo menos las de costura o las de remalle. O sea, se ha dejado las antiguas por comprar otras máquinas, reemplazarlas, mejor dicho, hasta en dos ocasiones y en estos últimos 5 años fueron las adquisiciones de las ojaladoras y botonadoras, que son las que te digo que son para pegar los botones y también ojalas, generar los orificios” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “[...] en la parte de tema formal de poder generar más trabajo para algún personal nuevo, y si tenemos un personal nuevo, significa que también podemos producir más cantidad porque, aunque no parezca, la diferencia entre una o dos personas es muchísima” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “Cada año compramos, siempre, para poder mantener el acabado de la prenda porque las máquinas cuando están un poquito mal ya comienzan a malograr las prendas también. Más que nada, cambiamos la remalladora y las cortadoras que son las que más se desgastan [...] Para aumentar las ventas necesitamos más clientes, aperturando más tiendas y aumentando la producción. Ésa es la mejor manera de hacerlo” (E. Cabrera, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Por otro lado, con respecto al desarrollo de nuevos productos, si bien los administradores están enfocados en la confección de prendas de vestir, tratan de adicionarle algún material que les genere un valor agregado, con el fin de captar la atención del cliente, tal como lo menciona

Desireth Sánchez:

- “Yo no voy a vender un producto que solo venda un color entero, sino que yo le tengo que agregar, digamos, detalles como flores o cosas así que, digamos, llaman la atención” (Comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)

En base a lo mencionado, David Franco señala que toda organización debe plantearse el hecho de innovar en sus productos para así poder diferenciarse, ya sea a través de nuevos productos o de mejoras en sus procesos:

- “En el mundo de hoy, tener procesos actualizados y apuntar a nuevos productos es lo que le va a llevar a diferenciarse. Es cierto, pueden hacer lo que se hace, lo más recurrente, lo que más se vende, pero las organizaciones y empresas, así sean pequeñas en Gamarra, que vayan por este mundo de la innovación es muy probable que encuentren mejores resultados” (Comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

Para finalizar, se han desarrollado nuevos procesos en las empresas entrevistadas a través de la adquisición de nueva maquinaria para mejorar los acabados de las prendas de vestir. Por otro lado, con respecto a los productos, se busca innovar a través del desarrollo de nuevos diseños, que puedan diferenciarlos de la competencia. En ese sentido, resulta importante innovar tanto en los procesos de producción como en los productos, ya que de esta manera las empresas fidelizan a sus clientes.

### **2.3. Planeación de materia prima**

Con respecto al planeamiento de inventario, los administradores no realizan una planificación detallada para tener un mayor control de su materia prima. Por tal motivo, producen la cantidad de pedidos exacta y en el caso de que tengan más mercadería de lo necesario, venden el producto a un menor precio para que haya stock en su almacén. Asimismo, también recurren a vender productos de temporada, por lo cual, reducen la posibilidad de que sobre mercadería. A partir de ello, se presentan las citas en donde los entrevistados refuerzan lo mencionado:

- “Nosotros trabajamos a base de pedidos y solamente hacemos prendas de acuerdo al pedido, por decir sí a mí el cliente me pasa un pedido de 500 prendas, se realizan esas
- 500. Tratamos de sacar mercadería de la que ya tenemos pedido, no para tener en stock” (G. Laime, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).
- “Siempre yo produzco con todo lo que alcance de material de tela, o sea, yo no produzco una cantidad exacta, solo produzco a darle todo con los rollos que me compre y ahí hay un stock neutral. Si se agota o hay, digamos, un sobre stock que ya no sale, vamos a lo que es ventas de remate, que también es un negocio allá en Gamarra, los rematistas que



abundan allá” (D. Sánchez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)

- “Lo que yo trato es de, por ejemplo, tener un producto bandero, se podría decir, un producto para la temporada [...] trato de no tener mucho en stock ya que me concentro más en lo que es el producto que se vende por temporada.” (Y. Perez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)

Dentro de los hallazgos de esta variable, se menciona que es necesario tener una planificación clara de la materia prima, tanto las entradas como salidas, con el fin de ser más eficientes en la producción, tal como se señala en el siguiente comentario:

- “Estos negocios no se pueden dar el lujo de tener mermas o de tener un sobre stock o comprar más materia prima de la que van a emplear. Por la característica propia de su negocio tienen que encontrar estos espacios de planificación que los ayuden a ser eficientes pero que también produzcan lo que requiera el negocio” (D. Franco, comunicación personal, 29 de diciembre de 2021). Adicionalmente a ello, Jorge Mendoza menciona que el hecho de solo tener mercadería exacta y un control mínimo de materia prima, evita tener costos fijos, los cuales también impactan en el crecimiento de un negocio (Comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

Finalmente, es importante mencionar que, el control de los inventarios se realiza a través de un método manual, en el cual una persona se encarga de registrar en un cuaderno la cantidad de inventario que entra y sale del almacén, tal como se menciona:

- “Nosotros fabricamos de acuerdo al almacén y fabricamos también de acuerdo a lo que el cliente está pidiendo, con eso más que nada evaluamos qué falta [...] tenemos el almacén ordenado por modelos, por tallas y hay una persona encargada, toma nota de lo que está faltando, antes que termine ya está ya viendo qué productos nos va a faltar” (E. Cabrera, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Para concluir, al analizar las variables dentro de la dimensión “Producción y operaciones”, todas las empresas entrevistadas conocen los procesos de producción para las prendas de vestir, independientemente de si tercerizan el servicio de la confección. Sin embargo, pese a lo mencionado, ninguna empresa ha podido adquirir certificaciones en sus procesos de producción. Los administradores consideran que obtener certificaciones es necesario únicamente en empresas grandes y consolidadas. Este punto resulta resaltante, dado que sí tienen conocimiento de su importancia ya que de esta manera se mejoran los procesos y se promueve la eficiencia. Con respecto al desarrollo de nuevos productos y procesos, los administradores renuevan la maquinaria para mejorar el acabado de sus prendas de vestir, de acuerdo a revisiones

que realizan y por la antigüedad. Asimismo, buscan darle un valor agregado al producto, incorporando nuevo material que la diferencia de su competencia. Esta variable fue relacionada directamente con el crecimiento de la empresa, pues permite concretar las ventas y obtener mayor cantidad de cliente. Por otro lado, para la planificación de materia prima no se lleva a cabo un control exhaustivo, puesto que se cuenta la mercadería en almacén y en determinados casos, existe un personal encargado de revisar el inventario. Finalmente, se concluye que la variable desestimada fue “Flexibilidad productiva”, debido a que los administradores no precisan de una rápida adaptación y respuesta a las nuevas exigencias requeridas por el entorno competitivo y por los consumidores.

### ***2.3.1. Aseguramiento de la calidad***

Según la teoría, el aseguramiento de la calidad determina el nivel de implementación de normas de calidad, certificaciones y la aplicación de programas para enfrentar contingencias. Ibarra et al. menciona que “la evidencia empírica indica que aquellas empresas donde los procesos de calidad y la calidad de los productos son certificados presentan mayores niveles de competitividad” (2017, p.9).

#### ***a. Grupos de trabajo y retroalimentación***

De acuerdo a lo recolectado, los administradores de las empresas realizan la retroalimentación de una manera informal, ya que la comunicación es horizontal y se le da sugerencias al personal para que pueda realizar sus actividades de manera más eficiente. También, se realizan reuniones en donde se conversa sobre el desempeño de cada trabajador con el fin de lograr la mejora continua. Por otro lado, en ciertas empresas existe un encargado de cada área que le brinda soporte y constante retroalimentación a cada personal. Esto se puede evidenciar a partir de las siguientes citas:

- “Yo creo que ahí es un poco más informal [...] por ejemplo si se olvida de pegar un molde ahí tratamos de dar como una especie de consejería y decirle: Oye, puedes contar con nosotros, tienes mi celular” (C. Cerrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “A las vendedoras sí, es muy constante porque siempre están rotando [...] y en producción no tanto porque también tenemos maquinistas que tienen años, entonces si es que algún chico joven necesita alguna ayuda se dirigen a esta persona y ella ya puede ayudarlos” (J. Llacza, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “Tenemos un encargado de cada área, él se encarga de ver que todo salga bien y si algo está fallando nos reunimos en conjunto para ver qué es lo que falla” (I. Silva, comunicación personal, 5 de diciembre de 2021).

Es importante mencionar que, si es que no existe tecnología para evitar fallas en los procesos, definitivamente tiene que existir retroalimentación en los equipos. En ese sentido, el equipo de trabajo tiene que estar motivado para hacerlo (D. Franco, comunicación personal, 29 de diciembre de 2021). En ese sentido, la retroalimentación al ser horizontal en las empresas entrevistadas, permite que estas puedan identificar las fallas correctamente, ya que los administradores tratan de mantener una comunicación más cercana con sus trabajadores.

#### *b. Calidad*

Para mantener la calidad en las prendas de vestir, los administradores realizan una revisión principalmente en el acabado. Se trata de evitar errores ya que ello implica cambios para la empresa. Al ser consultado, C. Serrano sostiene que, para asegurar la calidad de las prendas de vestir, esta pasa por una revisión de una persona responsable de ello, porque de lo contrario la empresa tiene que acceder a condiciones que han negociado con el cliente previamente, tales como los descuentos o cambio de prenda (comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Por otro lado, en determinados casos, existe una persona encargada del control de calidad, sin embargo, dado que son empresas pequeñas, tienen un personal de confianza, el cual maneja los detalles necesarios para asegurar la calidad de las prendas de vestir. Jesús Llacza, administrador de Jeshu Línea de Pijamas comentó: “La empresa tiene un área de acabados y ésta área la conforman tres personas: una que ya ha estado mucho tiempo en la empresa, entonces esta persona ya sabe cómo queremos que esté el producto” (comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Otro mecanismo para asegurar la calidad consiste en realizar pruebas a los productos. Marisella Silva, menciona que las pruebas consisten en enviar primero una muestra al cliente de acuerdo a lo que se confecciona. Luego, al confeccionar la prenda de vestir, se prueban los colores a la luz o se lavan (I. Silva, comunicación personal, 5 de diciembre de 2021).

Asimismo, existe la postura de que hay una relación directa entre el precio y la calidad, es decir, si la materia prima tiene un mayor precio, la calidad será mejor. Clever Flor, administrador de Importadora y Distribuidora L.J.I Clever E.I.R. menciona lo siguiente: “El precio varía de acuerdo a la calidad [...] de acuerdo a su calidad, usted hace un precio mayor o menor” (C. Flor, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).

Al analizar cada variable dentro de la dimensión “Aseguramiento de la calidad”, la retroalimentación en los grupos de trabajo es más horizontal, pues los administradores tienen un trato más cercano con su personal. Por otro lado, para poder asegurarse de la calidad de prendas de vestir, en determinadas empresas existe un encargado de llevar el control del producto final. Asimismo, también se realizan pruebas antes de concretar las ventas. Se trata de evitar la

devolución del producto por la calidad ya que ello impacta directamente en el crecimiento de la empresa, al disminuir los ingresos del negocio y la cantidad de clientes fidelizados. Finalmente, es importante mencionar que las variables desestimadas fueron “Normatividad” y “procesos certificados”, debido a que los administradores no poseen normas que aseguren la calidad de sus productos, ni tampoco han obtenido certificaciones de calidad.

### **2.3.2. Comercialización**

Según la teoría, la comercialización implica aspectos como los siguientes: “análisis de las políticas de venta, vías de distribución de formas de pago, relación con clientes y proveedores, definición del mercado meta, estudios de mercado, uso de estrategias de mercadeo y la satisfacción del cliente” (Martínez et al., 2013). Es una de las dimensiones más importantes dado que la relación con clientes y proveedores es esencial tanto para producir, distribuir y vender eficientemente los productos entre los clientes.

#### *a. Políticas de venta*

Con respecto a las políticas de ventas, Cesar Serrano, comentó que se evita realizar descuentos a los clientes dado que tratan de reducir los costos de las prendas de vestir para venderlas al precio más accesible, por lo cual, no es beneficioso disminuir el precio (comunicación personal, 28 de noviembre de 2021). Por otro lado, se evita devolver el dinero de las ventas realizadas. En su defecto, se trata de cambiar por otras prendas de vestir. Por otro lado, Jesús Llaclla, mantiene la posición de que toda mercadería que sale o entra de la tienda debe ser registrada para poder tener un control de las ventas. Finalmente, la mayoría de ventas que se realizan en el Emporio Comercial de Gamarra son al contado, ello se debe a que son pocas las empresas que se han podido familiarizar con el uso de medios de pago digitales, tal como lo menciona Elizabeth Cabrera: “La venta es al contado, al 95% es así, casi por transferencia no tenemos nada” (comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

#### *b. Distribución*

La distribución se realiza a dos tipos de clientes, ya sean los clientes mayoristas o los clientes directos y/o minoristas. En el caso de los clientes minoristas, las empresas distribuyen sus productos a través de motorizados o taxis. En el caso de clientes mayoristas, las empresas trabajan con empresas distribuidoras o transportistas, dado que los envíos son mayormente a provincia. A partir de ello, se menciona lo siguiente:

- “[...] a la distribución para los clientes, nuestro primer público objetivo es mayoristas que estén en provincias, siempre se trabaja con las distribuidoras o con las empresas transportistas que nos indiquen los clientes” (C. Serrano, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).

### *c. Relación cliente proveedor*

De acuerdo a lo obtenido, la relación con los proveedores es cercana y existe un clima de confianza. Así como lo menciona Desireth Sánchez, además de tener una buena comunicación, nunca ha tenido inconvenientes con lo que me ofrecen, ya que los insumos que les proporcionan son buenos y de calidad (Comunicación personal, 23 de noviembre de 2021).

Asimismo, la relación con los clientes es más personalizada ya que hay comunicación luego de realizar la venta. Los administradores buscan crear vínculos a través de la confianza con los clientes para poder fidelizarlos. En adición a ello, existe una postura diferente, en la cual se resalta que la relación con los proveedores es más transaccional, porque buscan obtener materia prima al menor precio posible (J. Llacza, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Para concluir, el establecer una buena relación con el cliente y proveedor genera beneficios para la organización. Al respecto, David Franco, menciona que manejar la relación con los clientes asegura la lealtad y satisfacción con la marca. Por el lado de los proveedores, una buena relación asegura que la empresa tenga una cadena de producción eficiente (Comunicación personal, 29 de diciembre de 2021)

### *d. Satisfacción de los clientes*

Para poder obtener la satisfacción del cliente, los administradores les ofrecen un trato personalizado, durante el proceso de compra y después de ello. Al respecto, Desireth Sánchez, comentó que, para poder fidelizar al cliente, le brinda soluciones si es que en el caso se presenta cualquier inconveniente con el producto o algún retraso con el envío (comunicación personal, 23 de noviembre de 2021). En ese sentido, tanto el trato hacia el cliente como la calidad del producto son características que permiten reconocer la marca y obtener mayor satisfacción del cliente.

Por otro lado, los administradores mencionan que lo más importante para ellos, son los clientes, ya que ello influye directamente en los ingresos que se obtienen, por tal motivo, se adaptan a sus necesidades y buscan entregar los productos en el menor tiempo posible. Al respecto, Linda Llontop menciona lo siguiente:

- “[...] ellos se pasan la voz, me recomiendan mucho entonces eso ha hecho que sea conocida esta marca y sobre todo siempre vienen y es por otras clientas que me han recomendado” (L. Llontop, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021)

Asimismo, una buena relación con el cliente permite obtener mayor información acerca de este. Al vender un producto se está cubriendo una necesidad, por lo cual, de ello depende directamente los ingresos de toda empresa (J. Mendoza, comunicación personal, 29 de diciembre de 2021). Por tal motivo, los entrevistados se enfocan en mantener un trato personalizado con el

cliente, de tal manera que se cree una relación entre ellos y puedan fidelizarlos.

*e. Investigación de mercados*

De acuerdo a la información obtenida, la variable de investigación de mercados está relacionada con la promoción del negocio. Los administradores de las MYPEs de confecciones, en determinados casos, tienen un personal especializado en publicidad para promocionar la venta de sus productos y el posicionamiento de la marca. En ese sentido, buscan comparar precios y la calidad de los productos con sus competidores más cercanos para promocionar su negocio. Por otro lado, también utilizan las redes sociales para realizar ventas de manera online. Al respecto, Grecia Villa, comentó que una de las estrategias que realiza para obtener mayores ventas online, consiste en observar el horario en que hay más personas conectadas en las redes sociales y también el horario en el que suelen responder más rápido (Y. Pérez, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Finalmente, es importante mencionar que a través de las redes sociales, se promocionan mayormente las ventas por unidad. A partir de ello se menciona lo siguiente:

- “Recientemente, después de la coyuntura, comenzaron a sonar un poco más la marca y comenzaron a seguirnos tanto en Facebook y en Instagram y ahí como que comenzaron las ventas unitarias por medio de las redes.” (D. Sánchez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021).

En resumen, al analizar las variables que se encuentran dentro de la dimensión “Comercialización”, las políticas de venta consisten en evitar los descuentos en los productos ya que así el margen de ganancia disminuye. Asimismo, las ventas son en su mayoría al contado, dado que los administradores no se encuentran familiarizados con las plataformas bancarias. Por otro lado, con respecto a la distribución, esta se realiza hacia clientes directos o clientes mayoristas. La distribución hacia clientes mayoristas se da a través de empresas transportistas ya que los envíos son a provincia, a comparación de los clientes directos, quienes se les entregan el producto final a través de delivery. La relación tanto con los clientes como proveedores es cercana, hay una comunicación horizontal y se busca darle prioridad al cliente porque las ventas dependen de ello. Es importante mencionar que la relación con los proveedores es más transaccional, pues los administradores buscan obtener materia prima de calidad al menor precio. En adición a ello, la satisfacción de los clientes se logra a través de la puntualidad en la entrega y del servicio personalizado. Los administradores buscan adaptarse a las necesidades de los clientes. Finalmente, con respecto a la investigación de mercados, esta está vinculada con la promoción del negocio, a partir de lo cual se busca establecer vínculos con los clientes en redes sociales y analizar las estrategias que utiliza cada empresa para atraer clientes.

### 2.3.3. Contabilidad y Finanzas

En la teoría, se establece que la dimensión contabilidad y finanzas se centra en la estructura de costos de la empresa, estrategias fiscales, la planeación, etc. Además de ello, es importante resaltar que el éxito de una organización depende del acceso al financiamiento y de la buena aplicación de estrategias que se apliquen para ello (Saavedra & Tapia, 2011). Dentro de este tipo de dimensión se encuentran las siguientes variables: estructura de costos, administración financiera, estrategias fiscales, pago de impuestos e inventarios.

#### a. Estructura de costos

Una organización con el fin de que tenga un crecimiento a largo plazo debe tener en orden tanto sus estrategias como estructura de costos. Es así que los microempresarios para poder determinar sus costos, analizan tanto el entorno en el cual se encuentran para así comparar márgenes de ganancia similares. Del mismo modo, también toman en cuenta los gastos que se incurren dentro de cada área del proceso de producción. Esto se puede evidenciar a partir de lo que mencionan los entrevistados:

- “En los costos hago todo un presupuesto, saco mi margen de ganancia y dependiendo en sí cómo está el entorno de la competencia, aplico lo que es el precio” (Y. Pacheco, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021).
- “Saco el costo de la tela, confección, acabado, local, etc. Dejando un margen de ganancia por prenda como mínimo un dólar” (I. Silva, comunicación personal, 5 de diciembre de 2021).

Es importante realizar una estructura de costos puesto que, sí como lo menciona David Franco “no tener una gestión de costos apropiada puede hacer que se gaste más de lo necesario, no haya capital de trabajo, flujo de caja y pone en riesgo la continuidad de la empresa” (Comunicación personal, 29 de diciembre de 2021)

Según lo recolectado, tanto los entrevistados como expertos en el sector, la estructura de costos es relevante para la organización de la empresa, puesto que permite obtener un margen de ganancia, y un orden en las operaciones de salida y entrada de la organización.

#### b. Administración Financiera

De acuerdo a la teoría, la administración financiera hace referencia a la manera en cómo una empresa puede acceder a financiamiento, ya sea a través de sus propios medios o a través de financiamiento externo. En ese sentido, los administradores mencionaron que optaron por pedir una financiación externa cuando su negocio ya estaba consolidando su crecimiento. Sin embargo, al iniciar su negocio decidieron financiarse por medio de sus propios recursos. Esto se debe a que

existe una limitación para acceder a créditos, ya que los bancos generan obstáculos a las MYPEs, tales como el otorgar una tasa de interés alta o establecer un monto mínimo de capital. Por ello, las MYPEs buscan obtener estabilidad financiera para luego optar por una financiación bancaria, tal como se señala en los siguientes comentarios:

- “[...] como ya habíamos crecido bastante y teníamos contacto con algunos trabajadores de bancos, pudimos financiarnos, pero al inicio sí, sí fue con aporte familiar.” (J. Llacza, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “[...] es una empresa que se ha apoyado, mejor dicho, en familia y también de parte de los bancos” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

A partir de lo mencionado, la administración financiera es un factor que permite crecer a las organizaciones, puesto que sin ello no se podría saber de qué manera se puede invertir. Al respecto Jorge Mendoza señala lo siguiente: “No tener información financiera es una receta al fracaso total. Ahora, tener información financiera cuesta y es un costo fijo, y sin esa información no puedo crecer” (comunicación personal, 29 de diciembre de 2021). En ese sentido, los entrevistados señalan que las entidades bancarias ponen obstáculos hacia las empresas pequeñas; por tal motivo, la mayoría de ellas prefiere optar por un financiamiento propio.

### *c. Pago de Impuestos*

Dentro del Emporio Comercial de Gamarra hay bastante informalidad. Es así como los negocios informales se benefician directamente de los formales en el pago de impuestos, debido a que su margen de ganancia es mayor. Por otro lado, es importante mencionar, que las empresas al ser pequeñas utilizan estrategias contables para poder obtener un pago de impuestos menor.

No obstante, la evasión de impuestos no es totalmente beneficiosa, ya que los clientes no tienen confianza en comprar las prendas de vestir. Además de ello, al pagar impuestos, las empresas formales se benefician al producir una mayor cantidad. Esto se puede evidenciar en los siguientes comentarios:

- “[...] la meta de pagar los impuestos es bastante tedioso, uno tiene que contratar a un contador y pues, si este no realiza una buena gestión en el tema contable se puede caer en muchos problemas y aparte a veces los impuestos son un poco altos” (G. Laime, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).
- “[...] para tratar de no salir tan perjudicado, a veces tan solo facturamos un 50% nada más para que pueda compensar, porque la verdad todo el dinero no se va a ir en los impuestos” (C. Flor, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021)
- “[...] a veces ser informal también es un tema de desconfianza para los clientes, entonces,



aunque vendan volúmenes altos y no paguen impuestos, los volúmenes que ellos tienen de venta, no son tan grandes como los volúmenes que tiene una empresa formal o una empresa que tiene en tienda” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Se puede concluir que, según los entrevistados, la evasión de impuestos beneficia y a su vez perjudica a los formales. Se genera un beneficio porque la mayoría de clientes prefiere comprar en un establecimiento formal que informal por la calidad de la prenda de vestir y la confianza que se establece. Por otro lado, existe la limitación de que las empresas formales requieran aplicar estrategias contables para obtener una mayor ganancia.

#### *d. Inventarios*

La mayoría de MYPEs que fueron entrevistadas son empresas familiares, por lo cual, el rol del control del inventario corresponde a un miembro familiar. En adición a ello, este control de inventario se realiza de forma manual, al contar la cantidad de pedidos que tienen en el almacén. El número de empresas que realizan un control de inventario a través de programas requeridos para ello es mínimo. Por ejemplo, en el caso de Jeshu Línea de Pijamas al ser consultado Jesús Llacza respondió:

- “Mi hijo, todas las mañanas, va a la oficina, y las guías y reportes de ventas que las chicas hacen, o sea lo que está en papel, él lo traslada a un Excel. Y cada dos semanas, él me entrega un reporte al mismo tiempo que se realiza el inventario de manera física, en tienda” (Comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Esto señala que, para establecer orden en el inventario, la mayoría de MYPEs opta por un control de manera manual, ya que la mayoría de estas empresas no manejan programas más actualizados o métodos que les permita establecer un orden claro.

Una vez analizadas las variables que se encuentran dentro de la dimensión “Contabilidad y Finanzas” se pudo evidenciar que la mayoría de las empresas entrevistadas se toman en cuenta su estructura de costos para así poder obtener un margen de ganancia. Asimismo, estas empresas explicaron los obstáculos que ponen las entidades bancarias al momento de dar préstamos, por lo cual, al momento de iniciar su negocio optaron por financiarse mediante sus propios recursos, para luego, cuando el negocio esté consolidado, tomar una financiación externa que permita el crecimiento del mismo. También, otro punto resaltante es la variable del pago de impuestos. Los administradores consideran que el pago de impuestos los perjudica y que los informales se benefician al evadir este pago. Sin embargo, este aspecto no es totalmente beneficioso, puesto que algunos clientes optan por comprar en un negocio formal, a diferencia de uno informal principalmente por la confianza en la capacidad de producción. Además de ello, se pudo

evidenciar que la mayoría de las empresas son familiares y ponen a cargo a sus hijos en funciones dentro de la empresa tales como el control de inventario. Finalmente, se concluye que la variable desestimada fue la de “Estrategias Fiscales”, debido a que la mayoría de los administradores no tienen información ni conocimientos sobre ello. Estos señalaban que de eso se encargaban sus contadores.

### **1.1.1. Recursos Humanos**

Según la teoría, toda organización debe contar con un sistema ordenado de selección y contratación, clima laboral, sistemas de compensación y cumplimiento de la seguridad e higiene hacia el personal (Aragón et al., 2010; Martínez et al., 2013). Asimismo, los programas de capacitación no solamente deben realizarse durante el ingreso de nuevo personal, sino también de manera constante y bajo ciertos periodos. Cabe resaltar que, para que toda empresa sea competitiva debe realizar un adecuado uso de sus recursos humanos, tal como se puede evidenciar en los siguientes párrafos.

#### *a. Proceso de Selección y reclutamiento*

Cuando una persona postula a un puesto de trabajo, debe desenvolverse mostrando las fortalezas y recursos adecuados para este. De acuerdo a lo recolectado, cada empresa al momento de contratar nuevo personal se basa en la adquisición principalmente de habilidades blandas para el caso de las vendedoras, y en el caso de la confección, que cuenten con conocimientos técnicos para desempeñarse en cada área. Con respecto a las habilidades blandas, los administradores buscan personas con empatía, extrovertidas para desenvolverse eficientemente ante el público y con responsabilidad, tal como se muestra en los siguientes comentarios:

- “[...] una especie de examen de las habilidades que tengan para poder comunicarse ¿no?, tienen que ser bastante extrovertidos, tienen que cumplir con algunas competencias ¿no?, que los haga ver como una persona que puede vender” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Asimismo, Desireth Sánchez de Brujitas señala lo siguiente:

- “Que sea una persona activa, entable diálogo con la otra persona, una persona que, digamos, no sea muy introvertida” (Comunicación personal, 23 de noviembre de 2021).

A partir de lo mencionado, se puede concluir que la mayoría de entrevistados realizan un proceso de reclutamiento por recomendación. Para seleccionar personal, buscan contratar personas extrovertidas y que se desenvuelvan con facilidad ante el público para las ventas. Por otro lado, en el caso de contratar personal para confeccionar prendas de vestir, se selecciona personal técnico especializado en ello.

### *b. Capacitación*

Por otro lado, otro aspecto importante dentro de la dimensión de “Recursos Humanos” es el tema de la capacitación. La mayoría de las organizaciones realizan capacitaciones por un menor periodo de tiempo hacia las vendedoras y para el personal de confección, el periodo es mayor, ya que requiere mayor práctica. En este caso, algunas MYPEs señalaron que contratan personal externo para que realice las capacitaciones en el área de producción con el fin de que estos utilicen de manera adecuada la maquinaria, mientras que algunos entrevistados prefieren capacitar a sus empleados de manera interna en otras áreas, como es el caso de las vendedoras. Isabel Silva de Isa Collection SAC explica cómo maneja la capacitación con respecto al uso de la maquinaria:

- “Contratamos empresas que capaciten al personal una vez cada 6 meses o una vez al año de manera verbal, o sea viene una persona y capacita a los trabajadores, los cuales ya tienen que tener base del uso de máquinas” (Comunicación personal, 5 de diciembre de 2021).

Por su lado, Elizabeth Cabrera de Creaciones Napoly señala como desarrolla la capacitación hacia las vendedoras:

- “Todas las semanas capacitamos al personal por grupos diferentes. Por ejemplo, tenemos 15 vendedoras, a las 15 se les capacita, todas las semanas conversamos con ellas, se hace una reunión y se conversa” (Comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Estos hallazgos, se pueden evidenciar en lo señalado por David Franco con respecto a que la capacitación varía dependiendo en qué área se encuentre el trabajador:

- “Sí, totalmente. O sea, dependiendo, a las personas de comercial, capacitarlos en técnicas de venta, a las personas de producción capacitarlas de repente en seguridad y en la eficiencia operativa. Dependiendo de la persona, identificar en qué se necesita reforzar. O sea, no es algo caro, una gran capacitación sino enfocarse en los aprendizajes y contenidos importantes para el negocio” (Comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

Según los entrevistados, las capacitaciones varían dependiendo el área, debido a que algunas requieren más práctica que otras, como es el caso del área de confecciones. En el caso de las ventas, estas no requieren más de una semana de instrucción. Asimismo, las capacitaciones permiten mejorar la eficiencia en los trabajadores, puesto que se mejoran los índices de productividad en el negocio.

### *c. Rotación*

Una organización realiza rotaciones con el objetivo de que su personal pueda aprender un

poco de cada área, sin embargo, algunas empresas prefieren que solo esto se realice en determinados casos. Las rotaciones suelen realizarse entre la misma área, y no entre diferentes. El área de ventas es el que realiza mayores rotaciones. Por ejemplo, en el caso de la empresa Camisas estrella al ser consultado César Serrano respondió:

- “Mira, te comento que, a veces cuando se contrata a una persona, por lo general en ventas, si se realiza rotaciones, pero en el resto de otras áreas, si lo queremos llamar así, no hay rotaciones porque siempre se han mantenido allí en ese mismo puesto, los de confección, los de planchado, etc” (Comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Al respecto, José Palomino menciona que es difícil poder realizar rotaciones entre diferentes áreas puesto que cada una maneja una función en específico:

- “hay técnicos que son de corte que es muy difícil que vaya a la máquina porque son solamente de corte, entonces hay especialidades ahí, hay que tomarlo con mucho cuidado si te equivocas malogras la producción” (Comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

A partir de lo evidenciado, las rotaciones suelen ser efectivas dentro de una misma área, puesto que las funciones que se realizan son similares. Por el contrario, al realizar rotaciones de un área a otra, no es eficiente ya que el perfil de cada trabajador no se relaciona con el puesto de trabajo.

#### *d. Seguridad e higiene*

En el caso de las organizaciones, es el cuidado que se tiene que seguir para prevenir riesgos relacionados a las causas de los accidentes y enfermedades laborales. En este caso, se muestran comentarios de cómo los administradores han podido establecer ciertas normas hacia sus trabajadores y al ambiente en el que se encuentran para mejorar la seguridad dentro de su negocio. Es preciso señalar que a partir de la llegada del COVID-19 se generó una nueva forma de ver todas las actividades que se realizan dentro del entorno laboral. A continuación, se presentan los siguientes comentarios por parte de los entrevistados:

- “Es obligatorio utilizar doble mascarilla para evitar el contagio del COVID-19. Tienen su alcohol, tienen su guardapolvo. En la entrada hay una alfombra con lejía que siempre coloco por los zapatos, mantenemos bien limpias las máquinas. También contamos con un botiquín de emergencia para cualquier incidente con nuestros trabajadores” (L. Llontop, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

De igual modo, Gianella Laime de Nueva Atrevida indica lo siguiente:

- “De todas maneras el alcohol que tiene que ser infaltable, la mascarilla por más que

estemos en un sitio que casi es un local que nunca salimos o tampoco ingresan, [...] siempre trato de que estén con las mascarillas puestas. Y las vendedoras, con alcohol siempre en la entrega de dinero. También hay personal de seguridad dentro del local para evitar algún robo o acto que perjudique a nuestras trabajadoras” (Comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).

Se concluye que la mayoría de las empresas siguen con los protocolos de seguridad y bioseguridad, con el fin de proteger a sus clientes y trabajadores.

#### *e. Compensaciones*

Todas las empresas formales brindan ciertas compensaciones laborales a sus trabajadores, las cuales están establecidas bajo la ley. Sin embargo, algunas brindan determinados beneficios adicionales que no se encuentran establecidos en la ley, los cuales motivan al personal, como se señala en los siguientes comentarios:

- “Se les paga la salud, el seguro. También se les da las vacaciones pagadas, se les tiene que pagar su AFP y eso es todo, creo” (J. Llacza, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “De manera informal no sé si sea tan importante mencionarlo, pero mi madre siempre y de acuerdo a cómo vaya la temporada también, o sea da algo adicional que es fuera de lo formal, porque sí hay obviamente muchos ingresos para el negocio o por así decirlo, una época de alta productividad o de bastantes beneficios, entonces eso también trata de cederlo equitativo.” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “Que por cada S/1,000 de venta, se les dará el 10% de la venta total. [...] Eso normalmente lo realizamos en lo que es temporada de campañas, tanto navideñas y de Fiestas Patrias, para que ellos tengan la motivación de rendir más venta, la mayor venta posible y nada, rindan lo mejor de ello” (D. Sánchez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021).

Asimismo, David Franco señala que el otorgar compensaciones laborales hacia los trabajadores genera motivación laboral:

- “Desde el punto de vista financiero, muy probablemente muchos empresarios vean esto como un gasto innecesario que no les aporta. Yo lo considero necesario en el camino de la formalización: vas a tener empleados motivados, trabajadores que efectivamente tengan un retorno por sobre lo que ofrecen” (Comunicación personal, 29 de diciembre de 2021).

Jorge Mendoza refuerza este punto al mencionar que las compensaciones laborales están vinculadas con la productividad del trabajador, ya que tiene que generar valor en el negocio. Esa

generación de valor involucra que el trabajador tenga que ser adecuado para el puesto de trabajo y generar el ambiente de trabajo para que sea productivo (Comunicación personal, 29 de diciembre de 2021). En ese sentido, los entrevistados, consideran que brindar compensaciones que no están establecidas en la ley les genera mayor motivación, y, por tanto, su productividad aumenta.

Respecto a la dimensión de “Recursos Humanos” al analizar sus variables, se evidencia que las empresas al momento de contratar un nuevo personal toman en cuenta las habilidades blandas y técnicas, las cuales varían dependiendo del área a la que postulan. También, esto se demuestra en las capacitaciones que brindan las organizaciones, dado que capacitan tanto a vendedores como confeccionistas, diferenciándose principalmente en el número de horas. Además de ello, otro aspecto que se pudo evidenciar en la variable de rotación, es que las rotaciones son más frecuentes en las vendedoras, ya que realizan funciones que se pueden aprender de manera más fácil. Sin embargo, con respecto a los trabajadores que se encuentran en el taller de confecciones, tratan de no realizar rotaciones, debido a que cada uno de ellos realiza funciones diferentes y complejas, por el tema del manejo de las maquinarias. Otro aspecto importante, es el tema de los protocolos de bioseguridad que los administradores hacen seguir a sus trabajadores con el fin de protegerlos y cuidar a sus clientes. Es importante mencionar que además de ello, se les brinda a los trabajadores beneficios laborales y también externos, para mantener a su personal motivado. Finalmente, se concluye que la variable desestimada fue la de “Clima Laboral”, debido a que la mayoría de las empresas solo contaban con pocos trabajadores, por lo cual no podían realizar actividades que fomenten un buen clima organizacional; sin embargo, algunos de ellos brindaban beneficios a sus trabajadores para mejorar el clima laboral.

#### ***2.3.4. Gestión Ambiental***

Esta dimensión hace referencia a los cuidados del medio ambiente que debe tener en cuenta cada organización. Una empresa que es competitiva toma en cuenta los distintos factores relacionados al medio ambiente. Asimismo, esto origina una buena imagen hacia los consumidores (Castellanos et al., 2006).

##### ***a. Programa de manejo de desechos***

La mayoría de las organizaciones cuenta con un programa de desechos. Las empresas guardan el material adicional que tienen para vendérselo a otras personas que lo necesitan o también le dan un nuevo uso, como se señalan en los siguientes comentarios:

- “Pero con respecto a los retazos, a lo que sobra, el corte de tela porque sobra un montón de tela cortada, eso se almacena, se pone en bolsas, se guarda y tenemos una compradora de ese tipo de tela, esos retazos de tela. Viene una persona acá, cada dos semanas viene y

nos lo compra. Y eso ya lo usa ya para hacer sacudidores, trapos, muñecos, eso es lo que se hace con las mermas ¿no?, del proceso de producción.” (J. Llacza, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

Por su lado, Linda Llontop indica lo siguiente:

- “A veces hacemos lo que son collets para no desperdiciar toda esa tela porque a veces se desperdicia mucha tela y lo que hacemos es eso ¿no?, collets y los vendemos a ciertas marcas, a otras marcas y así es como nos sale algo ¿no?, algún pequeño ingreso de esos retazos” (Comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

A partir de lo mencionado, la mayoría de organizaciones tienen un programa de manejo de desechos que es manejado de manera distinta en cada organización, ya que cada una realiza acciones concretas para evitar un mayor impacto en el medio ambiente.

#### *b. Políticas de reciclaje*

Por otro lado, otro tema importante dentro de la gestión ambiental son las políticas de reciclaje. Los administradores señalaron que, si bien no cuentan, actualmente, con una política de reciclaje, sí estarían interesados en ponerlo en práctica, por diferentes motivos, dentro de los cuales destaca la responsabilidad ambiental y la imagen que esto proyecta al público, tal como se evidencia en los siguientes comentarios:

- “[...] yo creo que, no solamente siendo responsables de manera ambiental sumaría a mejorar ¿no?, a cuidar la comunidad sino también en el tema de que eso es un plus. Es un plus también para la imagen, de cómo otras personas, otros clientes, otras empresas, competencias, los demás grupos de interés te puedan ver a ti” (C. Serrano, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).
- “No cuento con una pero sí me interesaría contar ¿no?, con una política de reciclaje. Me gustaría que alguien me actualice en eso, cómo yo podría contribuir a que mi empresa fomente ello” (D. Sánchez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021).

Se puede concluir que la mayoría de entrevistados señalan que sí pondrían en práctica la política de reciclaje con el fin de ayudar al medio ambiente y así, poder mejorar el perfil de la empresa.

En síntesis, al analizar las variables que se encuentran dentro de la dimensión “Gestión Ambiental” se pudo evidenciar que las empresas cuentan con un programa de manejo de desechos. Esto se puede evidenciar de manera distinta en cada empresa, pues algunas optan por vender sus mercaderías sobrantes y otras por darles un nuevo uso. También, otro aspecto importante son las políticas de reciclaje. La mayoría de las empresas señalaron que no siguen una política de

reciclaje; sin embargo, sí se encuentran interesadas en ponerlo en práctica para mejorar la imagen de su empresa y evitar generar un impacto negativo en el entorno que se encuentran. Finalmente, se concluye que la variable desestimada fue la de “Normatividad” porque no tienen un manual definido de normas que promuevan la prevención de impactos en el medio ambiente. Si bien los administradores se encuentran concientizados de la responsabilidad ambiental, no existen mecanismos formales que contribuyan a fomentar ello.

### **2.3.5. Sistemas de información**

Según la teoría, toda organización debe tomar en cuenta a la tecnología como medio que lleve a la competitividad empresarial. Es así, que la mayoría de las empresas cuentan con un personal especializado en esa área con el fin de que estén actualizados a los nuevos procesos o dispositivos que se actualizan de manera constante y así introducirlos dentro de su organización (Aragón et al., 2010; Cuevas-Vargas et al., 2015; Ibarra et al., 2014).

#### *a. Tecnologías de la información*

El propósito de la tecnología de la información es la producción de información para su análisis por las personas y la toma de decisiones para realizar una acción. Existen múltiples ejemplos de tecnologías de la información, tales como como el teléfono, los celulares, el correo y las computadoras, pero, sin duda, la que ha causado más impacto en el desarrollo de la sociedad es el internet (David Franco, comunicación personal, 29 de diciembre, 2021). Es así como por medio del internet, se utilizan las redes sociales. En ese sentido, los administradores en las entrevistas señalaron que consideraban a las redes sociales como tecnologías de información. Algunos de ellos, señalaban que usaban ciertas redes sociales que se acoplaban a su estrategia para generar mayores ventas o a su público objetivo, como se muestra en los siguientes comentarios:

- “Facebook e Instagram. WhatsApp también, tengo un grupo en WhatsApp, donde tengo a todos mis clientes tanto mayoristas como minoristas están allí, yo los mantengo actualizados en toda la nueva producción y los precios y bueno tenemos, digamos, contacto directo ¿no?, por llamadas, mensajes de texto entre nosotros” (D. Sánchez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021).

Así como en lo enunciado por Yadira Pacheco de Rafaella Store:

- “Uso facebook. Pero, instagram también es una red que está siendo también bien utilizada ahora, actualmente. Sí, pero lo que pasa es que en Instagram mayormente venden por unidad. Y como yo soy más de los clientes que venden por mayor, para que ellos también, como yo también dar la opción para que ellos en el short le puedan poner su etiqueta con su marca de ellos, con su logo entonces más capto clientes en lo que es por Facebook”



(Comunicación personal, 22 de noviembre de 2021).

Se puede concluir que los entrevistados señalan que utilizan las redes sociales para obtener mayores ventas. Sin embargo, usan solo las que los beneficien en las estrategias de su organización. Por ejemplo, utilizan la red social facebook para vender por mayor cantidad sus productos, e instagram para ventas unitarias.

*b. Sistematización*

Por otra parte, tomando en cuenta a la sistematización, los administradores utilizan herramientas informáticas para establecer un orden en sus procesos o realizar imágenes creativas que impulsen la publicidad. Por ejemplo, en el caso de Jeshu Línea de Pijamas al ser consultado Jesús Llacza respondió:

- “Bueno, está el Excel que se usa para el control del inventario en tiendas y también está la plataforma de Factor Online 2.1 que nos permite declarar las boletas y facturas ¿no?, que se hacen. Y después está... bueno, creo que eso sería todo, un Excel y esa plataforma para ver lo de las ventas” (Comunicación personal, 28 de noviembre de 2021).

De igual forma la existencia de grandes estrategias de publicidad les da mayor visibilidad a la marca, como es en el caso de la empresa J. Agüero, que utiliza herramientas informáticas para su publicidad, tal como lo indica Linda Llontop:

- “Una de ellas, por ejemplo, es el Excel. Otras Adobe Illustrator y Photoshop para promocionar la publicidad, ¿no?” (Comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

A partir de lo mencionado, los entrevistados tienen conocimientos de ciertas herramientas informáticas, las cuales les permite tener un mayor alcance hacia el público.

En conclusión, al analizar las variables que se encuentran dentro de la dimensión “Sistemas de Información” se pudo evidenciar que las organizaciones utilizan las redes sociales para fines estratégicos, tales como la elección de su público objetivo y aumentar las ventas online. Además de ello, se pudo evidenciar que las herramientas informáticas más utilizadas son el excel y los programas de diseño publicitario para promocionar sus productos y la marca de su negocio. Finalmente, se concluye que la variable desestimada fue la de “Planes de Contingencia” porque la mayoría de empresas son pequeñas y han podido concretar completamente sus plataformas online, por lo cual, no existe riesgo de robo de datos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación. Asimismo, también se encuentran las principales limitaciones y líneas futuras de investigación

### 1. Conclusiones

El objetivo de la investigación es identificar las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial en las MYPEs del subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra, para lo cual, se ha empleado el análisis de los factores del modelo de Competitividad Empresarial adaptado al contexto de las MYPEs de confecciones de Gamarra. Con el fin de cumplir con ello, se plantean tres objetivos específicos que serán explicados a continuación destacando aquellos aspectos más relevantes para las conclusiones de la investigación.

El primer objetivo busca desarrollar los factores y modelos de crecimiento empresarial para identificar las Estrategias competitivas de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. A partir de ello, se puede concluir desde una perspectiva teórica que, se consideran tres factores de crecimiento como los más resaltantes en la investigación. En primer lugar, las características del emprendedor y/o propietario, ya que, la educación de los empresarios, así como su motivación al momento de incursionar un negocio afectan positivamente las oportunidades de crecimiento de la organización puesto que los conocimientos y habilidades permiten resolver los problemas de una forma más sencilla. En segundo lugar, las características del mercado y las elecciones estratégicas. Principalmente, en las MYPEs, el mercado está condicionado por los competidores y clientes. Existe evidencia empírica que demuestra un nivel de crecimiento más alto hacia aquellas empresas que se enfrentan a más competidores, debido a que, las condiciones de mercado son más exigentes y existe una presión competitiva cada vez mayor, lo cual crea un clima que impulsa el crecimiento empresarial. Finalmente, el acceso a capital, pues las empresas que se encuentran en sus etapas iniciales dependen en gran medida de su capacidad para asegurar capital financiero, ya que de esta manera realizan inversiones que permiten consolidar su crecimiento.

Con respecto a los modelos de crecimiento de las MYPEs, se han identificado cuatro principales. Sin embargo, no serán tomados tres modelos para el desarrollo de la presente investigación a pesar de la contribución que han tenido para especificar empíricamente los factores o elementos que determinan el crecimiento empresarial. Estos modelos hacen referencia al modelo de Greiner (1998), el modelo de Churchill y Lewis (1983) y el modelo GEM (2017).

Si bien estos modelos muestran los distintos procesos que se deben dar para que una

empresa pueda tener un crecimiento, no toman en cuenta la competitividad como eje principal de investigación. Greiner (1998) se enfoca principalmente en el tamaño y el tiempo de una empresa en el mercado, pero no considera factores importantes como la tecnología, la productividad y el valor agregado. Por otro lado, Churchill y Lewis (1983) limitan las etapas de crecimiento en términos de decisión y características de la empresa. Además de ello, no existe una verificación empírica en varios sectores, ya que las fases del crecimiento en una organización varían en diferentes industrias, y, por tanto, los factores a tomar en cuenta son diferentes. Finalmente, en el modelo GEM se analizan las diferentes fases del emprendimiento, pero no se toma en cuenta los factores implicados para que una empresa pueda pasar de una fase a otra. Por tal motivo, la elección del modelo analítico de la presente investigación es el modelo de Competitividad Empresarial. Este modelo vincula los dos ejes temáticos de la investigación, los cuales son el crecimiento empresarial y la competitividad. Además de ello, es más completo, al integrar todas las áreas presentes en pequeñas organizaciones, con el fin de generar mecanismos para que puedan mejorar su competitividad, y de este modo, puedan tener un crecimiento empresarial.

Por otro lado, si bien existen distintos tipos de estrategias competitivas que influyen en el crecimiento de una organización. Esta investigación considera como las más relevantes las de Mintzberg y las de Porter. En ese sentido, Mintzberg (1988) plantea seis principales estrategias competitivas, tales como la indiferenciación, la imagen, calidad, diseño, precio y soporte (Buendía Perez, 2014; Monge, 2010). Estas seis estrategias incluyen aspectos internos de la organización en los que se puede especializar para así obtener una ventaja frente a la competencia. Por otro lado, este autor también señala que una organización tendrá un desempeño eficiente, siempre y cuando tome como factor principal los recursos que posea. Por su parte, las estrategias competitivas de Porter, tales como la estrategia de liderazgo en costes y de diferenciación se centran en que una organización venda sus productos a un precio bajo frente a sus rivales y, a su vez, empleen los recursos necesarios que tiene e incorpore atributos únicos a sus productos. La estrategia de enfoque resulta siendo una combinación del liderazgo en costes y la diferenciación al centrarse en un segmento, producto o mercado específico. Como resultado del uso de las estrategias competitivas mencionadas, una organización obtendrá mayor competitividad, lo cual desencadena en un crecimiento empresarial.

El segundo objetivo específico consiste en describir las características y procesos que permiten desarrollar estrategias competitivas para el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. En ese sentido, se puede concluir que dentro del subsector confecciones hay características y procesos que permiten desarrollar estrategias competitivas para el crecimiento empresarial de las MYPEs en el Emporio Comercial de Gamarra, que serán explicados a continuación. En primer lugar, este subsector ha realizado

inversiones en maquinarias y equipos de última generación para la producción de prendas de vestir. Esto ha generado un aumento en la producción, que se desencadena en una mayor apertura para la exportación. En segundo lugar, la materia prima que produce este subsector, es sumamente valorada por otros países, lo cual les permite obtener una ventaja competitiva. La calidad del algodón y lana de auquénidos peruanos; además de los diseños innovadores y acabados a mano han permitido que este subsector tenga aspecto diferencial de calidad. En tercer lugar, la formación de la mano de obra de este subsector es un aspecto que impacta en su competitividad, pues un personal capacitado incrementa los niveles de productividad empresarial.

Por otro lado, al analizar el contexto de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra, se concluye que su competitividad se ha visto afectada por los motivos que se desarrollarán a continuación. En primer lugar, el creciente ingreso de confecciones de China en el país, lo cual ha impedido el crecimiento de este subsector por los precios dumping que manejan. Esto se debe a que China tiene como ventaja principal sus costos de producción a precios bajos. En tercer lugar, otro punto importante que afecta el crecimiento de este subsector es el tipo de cambio, pues el alza del dólar genera que las empresas pequeñas no puedan comprar los insumos necesarios para la producción de las prendas de vestir, puesto que no hay ingresos en su negocio. Finalmente, el covid-19 provocó la paralización de este subsector y generó cancelaciones de los pedidos tanto locales como del exterior. Por tal motivo, la mayoría de MYPEs requiere obtener ventajas competitivas que las diferencien del resto.

Finalmente, el tercer objetivo específico consiste en analizar el modelo analítico de Competitividad Empresarial tomando en cuenta las características y procesos de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. En ese sentido, se mencionan las principales conclusiones obtenidas de cada factor presente en el modelo de investigación analítico.

Con respecto a la dimensión “Planeamiento Estratégico”, el establecimiento de metas y objetivos en el corto plazo se basan principalmente en consolidar las ventas para mantenerse en el mercado. Existe un plan de crecimiento en el largo plazo, ya sea a través de internacionalizar el negocio o ceder el negocio a un familiar cercano para que tenga continuidad. Por otro lado, el establecimiento de políticas se basa en un criterio de jerarquía, pues la toma de decisiones es centralizada. El análisis del entorno en este tipo de empresas es empírico, ya que observan directamente a su competencia para mejorar sus procesos. Finalmente, con respecto a los planes de contingencia, se han podido innovar en los procesos o productos.

En la dimensión “Producción y operaciones”, todas las empresas entrevistadas conocen los procesos de producción. Sin embargo, no existe alguna certificación en procesos de

producción. Con respecto al desarrollo de nuevos productos y procesos, se renueva la maquinaria para mejorar el acabado los productos, de acuerdo con revisiones que realizan y por la antigüedad. Asimismo, buscan darle un valor agregado al producto, incorporando nuevo material que la diferencia de la competencia. Por otro lado, para la planificación de materia prima no se lleva a cabo un control exhaustivo, pues el método de revisión de inventario es manual. Finalmente, la variable desestimada fue la flexibilidad productiva, debido a que no existe una adaptación rápida y respuesta a cambios.

En tercer lugar, en la dimensión de aseguramiento de la calidad, la retroalimentación en los grupos de trabajo es horizontal por el trato cercano con el personal. Por otro lado, para poder asegurar la calidad de prendas de vestir se realizan pruebas antes de concretar las ventas. Es importante mencionar que las variables desestimadas fueron la normatividad y los procesos certificados, debido a que no existen normas que aseguren la calidad de los productos, ni tampoco se han obtenido certificaciones de calidad.

Al analizar las variables de la dimensión Comercialización, las políticas de venta consisten en evitar los descuentos en los productos y son en su mayoría al contado. Por otro lado, la distribución se realiza hacia clientes directos o clientes mayoristas. La relación tanto con los clientes como proveedores es cercana, pues hay una comunicación horizontal. En adición a ello, la satisfacción de los clientes se logra a través de la puntualidad en la entrega y del servicio personalizado. Finalmente, la investigación de mercados está vinculada con la promoción del negocio pues se establecen vínculos con los clientes en redes sociales y analizar las estrategias que utiliza cada empresa para atraer clientes.

Con respecto a la dimensión “Contabilidad y Finanzas”, el éxito o fracaso de las empresas está relacionado con el acceso al financiamiento y las estrategias para hacer uso adecuado de los recursos económicos. A partir de las entrevistas realizadas, la mayoría de MYPEs entrevistadas tuvieron dificultad para acceder a financiamiento con entidades bancarias cuando recién estaban empezando su negocio y optaron por financiarse con sus propios recursos. Por otro lado, han realizado estrategias para incrementar sus recursos económicos, tales como el control de los costos para obtener un mayor margen de ganancia y el uso de estrategias contables para disminuir los impuestos.

Por parte de la dimensión “Recursos Humanos”, las empresas entrevistadas realizan actividades relacionadas al área de RR.HH, las cuales generan que el negocio produzca mayores ventas, cuenten con un personal capacitado y motivado.

Con respecto a la dimensión “Gestión Ambiental”, las nuevas exigencias que pide este sector son tomadas en cuenta por los consumidores; por ello, las empresas deben ser competitivas

y responsables con el medio ambiente. A partir de ello, los entrevistados siguen programas que promueven el cuidado del medio ambiente, con el fin de mejorar su imagen hacia sus consumidores y evitar la contaminación estando interesados en seguir una política de reciclaje.

Por parte de la dimensión “Sistemas de Información”, la tecnología es un mecanismo de competitividad empresarial; por ello, las organizaciones tratan de adaptarse a las tecnologías de información y a otros aspectos que engloban ello. Las empresas utilizan tecnologías de información como las redes sociales, las cuales son utilizadas y elegidas para fines estratégicos que se relacionen con su público objetivo y les genere mayores ventas. También, el uso de herramientas informáticas es útil para actividades tales como el control en el inventario o la elaboración de diseños publicitarios.

## **2. Recomendaciones**

A continuación, se brindarán las recomendaciones para los administradores de las MYPEs de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra, a partir de cada dimensión identificada en el modelo analítico de Competitividad Empresarial, con el fin de que puedan implementar mejoras para aumentar su competitividad en el mercado y así consoliden su crecimiento.

- **Planeación Estratégica**

Se recomienda que las empresas fomenten el liderazgo para que el establecimiento de políticas no resulte siendo totalmente centralizado. Por otro lado, las políticas deben ser diferentes para cada tipo de decisión. En el caso de decisiones estratégicas, las políticas deben ser formuladas por la alta gerencia pues hay un mayor acceso a la información e involucran los recursos dentro de la organización. En cuanto a las decisiones que son más operativas, los mandos medios pueden establecer políticas, por el acceso a la información limitada. Asimismo, se deben establecer planes de contingencia en los que se puedan analizar diferentes escenarios para que de esta manera la adaptación a los cambios sea más flexible.

- **Producción y Operaciones**

Se propone que los administradores identifiquen todos los procesos y subprocesos (inputs y outputs) para poder clasificarlos en cada área que les corresponde. De esta manera, existirá un mayor control para cada función, lo cual permitirá detectar cuellos de botella y agilizar la cantidad de pedidos. Esto permitirá evitar la demora en las entregas de los pedidos, además de evitar incurrir en costo adicional. Por otro lado, se deben establecer programas, ya sea a través de excel, para verificar la cantidad de materia primera que entra y sale de almacén para evitar un sobreabastecimiento de inventario.

- **Certificaciones**

Se recomienda obtener certificaciones que aseguren la calidad de sus productos. Esto mejorará la imagen de la marca y la satisfacción de los clientes. Las certificaciones de calidad promueven la competitividad de una compañía y son requisitos fundamentales para las exportaciones, lo cual permite que el subsector de confecciones siga creciendo. Asimismo, los administradores deben estar actualizados por medio de programas o capacitaciones en análisis de procesos y mejora continua, para integrar la gestión de la calidad en su planificación estratégica.

- Comercialización

Se recomienda establecer un área de innovación dentro de cada empresa, para que se desarrollen nuevos productos y procesos que permitan diferenciarse de su competencia. Asimismo, deben estar al tanto de las nuevas tendencias, al ser un sector dinámico, y que depende de los gustos y preferencias de los clientes.

- Contabilidad y Finanzas

Se sugiere hacer un balance general para obtener información detallada de los gastos e ingresos. También, es importante mantener una adecuada estructura de costos, estableciendo costos variables como fijos, para así obtener un margen de ganancia y precios más competitivos en el mercado. Asimismo, al momento de iniciar su negocio, pueden acceder al Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE), debido a que la mayoría de las entidades bancarias no otorgan créditos a empresas pequeñas.

- Recursos Humanos

Se considera necesario que las empresas, a pesar de que sean pequeñas, realicen actividades que promuevan un buen clima laboral. Esto genera una buena relación entre el trabajador y el dueño de la empresa, evita el ausentismo laboral y mejora la productividad laboral. Del mismo modo, para seleccionar nuevo personal, se deben definir los perfiles y funciones específicas a partir de un MOF.

- Gestión Ambiental

Las empresas deben seguir una política de reciclaje y un programa de desechos con el objetivo de que generen una buena imagen hacia sus clientes y cuiden el medio ambiente. Además de ello, las organizaciones que siguen ello atraen nuevos inversionistas que se preocupan por el medio ambiente y logran posicionar su marca.

- Tecnologías de Información

Finalmente, con referencia los sistemas de información, bien las empresas utilizan las redes sociales como medios de ventas y herramientas informáticas, como el Excel, para establecer

un orden en las actividades que realizan, se recomienda que aprendan más tipos de herramientas informáticas. Esto facilitará la obtención de información con una mayor rapidez y, a su vez, ahorro de tiempo, ya que no solo el Excel les permitirá ordenar las ideas de la empresa, sino también el Word, Power Point, etc.

A partir de las recomendaciones mencionadas anteriormente, se presentará un plan de acción a través de actividades que se deben realizar, tomando en cuenta el tiempo de duración de cada una de ellas (Ver Tabla 1).

**Tabla 1: Plan de acciones a realizar para MYPEs del subsector de confecciones**

Duración por actividad	Una semana	Dos semanas	Tres semanas	Cuatro semanas	Cinco semanas
<b>ACCIONES A REALIZAR</b>					
Asignación de funciones específicas para cada área de la empresa.					
Integración de las diferentes áreas para la toma de decisiones.					
Desarrollo de planes de contingencia analizando diversos escenarios.					
Identificación de procesos y subprocesos para cada área.					
Detección de cuellos de botella en cada proceso.					
Uso de la plataforma Excel para el control de la materia prima que entra y sale del almacén.					
Capacitación en análisis de procesos y mejora continua.					
Integración de gestión de la calidad en la planificación estratégica.					



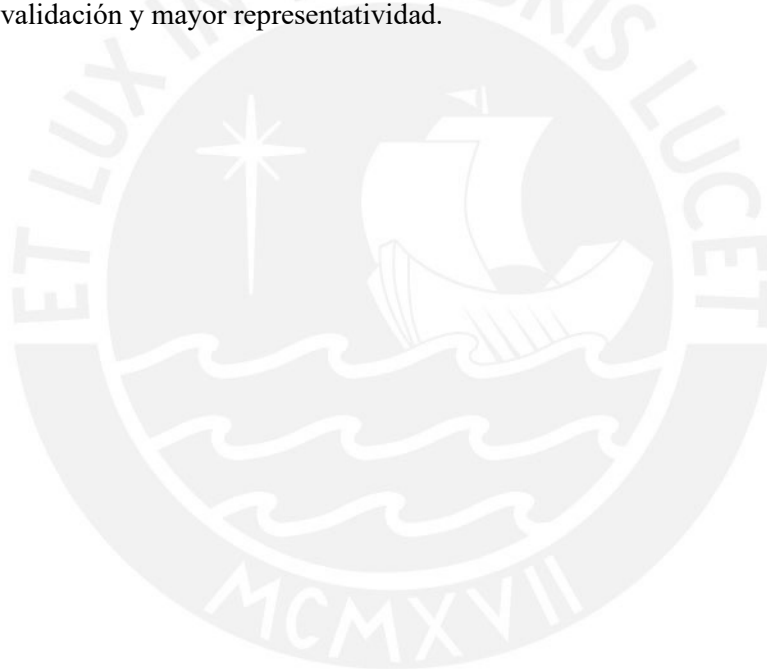
**Tabla 1: Plan de acciones a realizar para MYPEs del subsector de confecciones (continuación)**

Duración por actividad	Una semana	Dos semanas	Tres semanas	Cuatro semanas	Cinco semanas
Conocimiento de las nuevas tendencias del cliente y de su comportamiento.					
Realizar un balance general de la empresa tomando en cuenta los ingresos y gastos.					
Establecer costos fijos y variables.					
Realizar actividades de integración para promover un buen clima laboral.					
Elaboración del MOF.					
Incluir un programa de manejo de desechos.					
Utilización de las redes sociales como medio de venta virtual.					
Capacitarse en nuevos programas informáticos para agilizar procesos.					



## LÍNEAS DE FUTURAS INVESTIGACIONES

A partir de la presente, se espera que exista la posibilidad de que próximas investigaciones logren analizar con mayor profundidad y detalle las estrategias competitivas que permitan generar el crecimiento empresarial en las MYPEs de confecciones. Por otro lado, en lo relativo a los hallazgos y conclusiones de la presente investigación, se espera que estos sean de utilidad para futuros aportes con el propósito de ahondar el estudio a partir de una observación más detallada del modelo analítico seleccionado no solo en las MYPES de Gamarra, sino en las de los distintos sectores económicos ubicados en otras partes del país. Por tanto, se promueve a llevar a cabo investigaciones cualitativas para realizar observaciones a una mayor cantidad de actores de las MYPES. También, investigaciones cuantitativas que se enfoquen en medir el crecimiento empresarial obtenido a partir del desarrollo de estrategias competitivas, con el fin de obtener un mecanismo de validación y mayor representatividad.



## REFERENCIAS

- Andrea, Y., Méndez, C., Tatiana, J. & Sáenz, C. (2015). Competitividad del sector textil-confecciones: un análisis comparativo entre Colombia y Perú 2008-2012. Universidad de la Salle.
- Acquaah, M. & Agyapong, A. (2015). The relationship between competitive strategy and firm performance in micro and small businesses in Ghana: The moderating role of managerial and marketing capabilities. *African Journal of Management*, 1(2), 1-19. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23322373.2015.1025684>
- Akinboade, O. A. (2015). Determinants of SMEs Growth and Performance in Cameroon's Central and Littoral Provinces' Manufacturing and Retail Sectors. *African Journal of Economic and Management Studies*, 6(2), 183-196. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2013-0033>
- Alemayehu, B. Z. & Van Vuuren, J. (2017). Munificence Contingent Small Business Growth Model (Special Emphasis To African Smes' Context). *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 29(4), 251-269. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1327565>
- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (46), 1-15.
- Aragón, Elvia, & Gonzales, Claudio, & Espilco, Luz (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 6(2),88-93. ISSN: 1560-9146. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81660214>
- Aragón-Sánchez, A. & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, And Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las mipymes de Tabasco. *Revista Investigación y Ciencia*, (47), 4-12.
- Asociación de Exportadores (ADEX). (2018). Boletín Semanal. Perú Exporta (Nº 182), pág. 4.
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). Memoria 2018. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf>
- Barajas, L. & Oliveros, Diana (2014). El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia) Universidad & Empresa, 16, (27), julio-diciembre, 267-288 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606010.pdf>
- Batista, P. C. de S., Lisboa, J. V. de O., Augusto, M. G., & Almeida, F. E. B. de. (2016). Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry. *Revista de Administração [RAUSP]*, 51(2), 225-239. doi: 10.5700/rausp1236
- Bayraktar, C. A., Hancerliogullari, G., Cetinguc, B., & Calisir, F. (2017). Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(1), 38-52. Recuperado

de <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1194973>

- Belmartino, A., Liseras, N. & Berges, M. (2016). ¿Qué atributos busca el consumidor en prendas de vestir? Un análisis aplicado al mercado de la indumentaria en Argentina. *TEC Empresarial*, 10(1), 7-18.
- Bennett, R. & Ramsden, M. (2007). The contribution of business associations to SMEs: Strategy, bundling or reassurance? *International Small Business Journal*, 25(1), 49-76. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242607071781>
- Bernal, D. (2018). Factores internos y externos de crecimiento empresarial en micro empresas Mexicanas. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 2(14), 27-39. Recuperado de <https://cienciasadm.vastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/issue/view/14/PORTADA2018-2>
- Bilal, A. R., Khan, A. A. & Akoorie, M. E. M. (2016). Constraints to growth: a cross country analysis of Chinese, Indian and Pakistani SMEs. *Chinese Management Studies*, 10(2). Recuperado de 365-386. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2015-0127>
- Blázquez, F., Dorta, J.A. & Verona, M.C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las PYMEs. *Revista Innovar*, 16(28), 43-56.
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31).
- Buendía Perez, M. (2014). Estrategia: formulación, implementación, valoración y control. Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/140145/1/TFM-DEAF-169\\_Buendia.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/140145/1/TFM-DEAF-169_Buendia.pdf)
- Caballero Morales, S. (2021). Innovation as Recovery Strategy for SMEs in Emerging Economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 9. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Cabello Medina, C., García Rodríguez, M., Jiménez Jiménez, A. & Ruiz Navarro, J. (2000). Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 365-381.
- Campos, A. (2014). El sector textil en Colombia: ¿Cómo ser más competitivos?. Universidad militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12920/Ensayo%20Especializaci%C3%B3n.%20EL%20SECTOR%20TEXTIL%20EN%20COLOMBIA%20%20%20BFCOMO%20SER%20M%C3%89CILES%20COMPETITIVOS.pdf?sequence=1>
- Canals, J. (2014). Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2(2), 337-370. Recuperado de <file:///C:/Users/carab/Downloads/33414-Texto%20del%20art%C3%ADculo-95699-1-10-20181030.pdf>
- Capcha, R. (2015). Propuesta de un modelo de éxito de gestión ambiental para las medianas empresas del sector textil-confecciones de Lima basado en la ISO 14001:2004 y la producción más limpia (tesis de título). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/594460/CAPCHA\\_QR](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/594460/CAPCHA_QR)

pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Carmona L., R. & Gil Quintero, J. (2008). Competitividad y retos en la productividad del cluster textil-confección, diseño y moda en Antioquia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 247-263.
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección de empresas. *Escuela Ciencias de la Administración*, 16(3), 31-52. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Chávez Komatsudani, M. Á., Macedo Yberico, O., Rivera Gonzales, Os. & Salinas Pari, J. (2017). Planeamiento estratégico de la industria peruana de prendas de vestir. *Centrum PUCP*.
- Chávez Sosa, E. R., Rosillo Larios, P. A., García Calle, V. H. & Coello Huamaní, C. F. (2015). Plan estratégico del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14868/CHAVEZ\\_ROSILLO\\_PLAN\\_CONFECCIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14868/CHAVEZ_ROSILLO_PLAN_CONFECCIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Choi, Y. R. & Phan, P. H. (2014). Exploration, Exploitation, and Growth Through New Product Development: The Moderating Effects of Firm Age and Environmental Adversity. (June 2016). Recuperado de <https://doi.org/10.1109/TEM.2014.2310633>
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Cohen, S., Naoum, V. C., & Vlismas, O. (2014). Intellectual capital, strategy and financial crisis from a SMEs perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 15(2), 294-315. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2013-0110>
- ComexPerú (2020, 25 de abril). Las mype peruanas en el 2019 y su realidad ante la crisis. ComexPerú. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-tesis>
- Cruz, D. (2013, 11 de febrero). ¿Cómo afecta la caída del dólar a los exportadores no tradicionales? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/como-afecta-caida-dolar-exportadores-no-tradicionales-noticia-1535576/?ref=ecr>
- Cuevas-Vargas, H., Aguilera, L., González, M. y Servín, J. (2015). The use of icts and its relation with the competitiveness of Mexican smes. *European Scientific Journal*, 11(13), 294-310.
- Del Rosario, M., Demuner, R. & Mercado, P. (2011). Estrategia Competitiva y Tecnología de la Estructura Productiva en PyMEs Manufactureras de Autopartes del Estado de México. *Estudio de Caso Múltiple. Panorama Socioeconómico Año, 29*, 4-23.
- Du, J. y Banwo, A. (2015). “Promoting sme competitiveness: Lessons from China and Nigeria”. *American Advanced Research in Management*, 1(1), 1-12.
- Echegoyen, H. E. G., Coronado, S. & López, A. T. (2020). Marke Forces, Competitive Strategies and Small Business Performance: Evidence from Mexico’s Low-income Market.

Contaduría y Administración, 65(1), 1-25. Recuperado de <https://doi.org/10.22201/FCA.24488410E.2018.2037>

- El Economista América (2014, 20 de agosto). Producción textil crece 2,3% en primer semestre del 2014. El Economista América. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/6022313/08/14/Produccion-Textil-crece-23-en-primer-semestre-del-2014.html#.Kku8nGS51Abklxr>
- Epure, D. T. & Cuşu, D. (2010). Business Incubators - Growth Factor of the Viability of Sme'S. Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies, 224-230. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=64139208&site=ehost-live>
- Erauskin, I., Aragón, C., Garmendia, A., Iturrioz, C., Narvaiza, N., del Orden, O., Zabala, C. y Zubiaurre, A. (2011). Crecimiento y Competitividad. Avance del Proyecto 5762 Bizkailab, DFB, Deusto Business School.
- Federico, J., Rabetino, R. & Kantis, H. (2012). Comparing Young SMEs' Growth Determinants Across Regions. Journal of Small Business and Enterprise Development, 19(4), 575-588. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14626001211277406>
- GEM España (2017). Global Entrepreneurship Monitor 2016. En Asociación RED GEM España. Recuperado de <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/InformeGEM2016.pdf>
- Gestión (2021). Gamarra opera con solo el 35% de empresas reactivadas, en Campaña Día de la Madre. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gamarra-opera-con-solo-el-35-de-empresas-reactivadas-en-campana-del-dia-de-la-madre-noticia/?ref=gesr>
- Granados-Echegoyen, H. & Toledo-López, A. (2017). El desempeño de pequeños negocios desde las estrategias competitivas y de manufactura: un estudio empírico en Oaxaca México. Teuken Bidikay, 8(10), 73-94. Recuperado de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/viewFile/1134/965>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, 76(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x>
- Hax, A. & Majluf, N. (1984). Strategic Management: An Integrative Perspective. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación.
- Herrera, B. (2011). Análisis estructural de las MYPEs y PYMEs. Quipukamayoc, 18(35), 69-89. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/3706/2970>
- Ibarra, M., González, L. y Cervantes, K. (2014). El aprovechamiento de las Tics en empresas pequeñas y medianas de Baja California, México: El caso del sector manufacturero. Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones, 3(1), 43-57.

- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). Business competitiveness in the small and medium enterprises of the manufacturing sector in Baja California. 107-130.
- INEI. (2014). Base de datos históricos. <http://www.inei.gob.pe/>
- INEI. (2016). Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf)
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2021). Industria Textil y Confecciones. Recuperado de <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>
- Ingley, C., Khelif, W. & Karoui, L. (2017). SME growth trajectories, transitions and board role portfolios: A critical review and integrative model. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(6), 729-750. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242616680280>
- Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior. (2016). Estudio del comportamiento de las exportaciones peruanas del sector confecciones. En la Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudio1/estudiodelcomportamiento-delasexportacionesperuanas-del-sector-confecciones-l.pdf>
- Instituto Nacional Estadística e Informática. (2017). Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2016. 1-113. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. Recuperado de <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Peruano de Economía. (2020). Impacto del Covid-19 en la economía peruana. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-xv-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>
- Kharub, M., Mor, R. S., & Sharma, R. (2019). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(6), 920-936. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2017-0116>
- Kotler, P. (1992). Dirección de Marketing. Prentice Hall, séptima edición. Madrid, España.
- La Cámara de Comercio. (2021. 25 de abril). Lenta recuperación del sector textil confecciones. Recuperado de <https://lacamara.pe/lenta-recuperacion-del-sector-textil-y-confecciones/>
- Lado Cousté, N. (1997). La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-ítem. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, 33-43.
- Larios Francia, R. P. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de las confecciones en Lima. *Ingeniería Industrial*, 35, 113-137.
- Lechner, C. & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy and Small

Firm Performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>

López Juárez, Patricia, & Rodríguez Suárez, Pedro Manuel. (2016). El liderazgo de los países asiáticos en el sector del vestido: repercusiones para América Latina. *Tla-melaua*, 10(40), 152-175. Recuperado en 30 de mayo de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-69162016000200152&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-69162016000200152&lng=es&tlng=es).

López-Jáuregui, Á., Martos-Partal, M. & Labeaga, J. M. (2019). Impact of SMEs strategy on loyalty: the hairdresser case. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(2), 273-293. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2018-0051>

Love, J. H. & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), 28-48. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>

Machado, A., Gallon, C. & Mattos, P. (2012). Factores condicionantes para la implementación de estrategias competitivas y cooperativas: el caso de las industrias de joyería guaporé-RS. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 11(2), 34-69.

Macroconsult. (2018). Reporte Económico “La industria en 2019”. Recuperado de <https://sim.macroconsult.pe/reportes-economico-la-industria-en-2019/>

Mallqui Peña, O. A., Quispe Poma, E. J. & Rabanal Cossio, V. W. (2017). Algodón orgánico como elemento clave de una estrategia de diferenciación, orientada a la exportación para el sector textil confecciones en el Perú (tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621872/QUISPE\\_PE.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621872/QUISPE_PE.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Martins, I. (2016). Network Usage, Entrepreneurial Orientation and Their Effectiveness on SMEs Growth. *Journal of Entrepreneurship*, 25(1), 18-41. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0971355715616230>

Martínez, M., Palos, G., León, B. y Ramos, R. (2013). Innovation and competitiveness in smes: The local experience in San Luis Potosí, México. *Journal of Marketing and Management*, 4(1), 74-92.

Martínez, C., Galdos, M. S., Varela, C., Patricia, G., Díaz, V., Profesor, A. & Graham, A. (2015). Planeamiento estratégico para el sector textil y de confecciones de Perú con economía circular (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14962/MARTINEZ\\_SERVAN\\_PLANEAMIENTO\\_CONFECIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14962/MARTINEZ_SERVAN_PLANEAMIENTO_CONFECIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martínez Ordinola, M. F. (2017). El financiamiento como factor determinante de la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del Perú. Caso: de las Mypes de La Ciudad de Piura, 2016. Universidad Católica Los Angeles de Chimbote. Recuperado de <http://repositorio.uladec.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9888/2.%20EL%20FINANCIAMIENTO%20COMO%20FACTOR%20DETERMINANTE%20DE%20LA%20RENTABILIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Medina, M. y Naranjo, I. (2014). Variables relevantes en el diseño de estrategias para la competitividad en pymes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27), 116-129.
- Melgarejo, Z., Ciro, D. & Simón Elorz, K. (2019). Determinantes clave en el debate teórico sobre crecimiento empresarial. *Criterio Libre*, 18(31), 275-296. Recuperado de <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v18n31.614>
- Mesones, A. & Roca, E. (2011). Micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Centrum Católica*, 1(1), 70-80.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978): *Organizational Strategy Structure, and Process*. *Academy of Management Review*, 3, 546-570
- Miller, D. (1987): *Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis*. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). Reporte Mensual de Comercio - Marzo 2019. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC\\_Febrero\\_2019.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC_Febrero_2019.pdf)
- Ministerio de Producción. (2015). Estudio de investigación del sector textil y confecciones. Hecho en el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-03181, 1ra edición, 1-157.
- Ministerio de Producción. (2017a). Estudio de investigación del sector Textil y Confecciones.
- Ministerio de Producción. (2017b). Industria textil y confecciones. Estudio de investigación sectorial. Recuperado de [https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeec/docTrab\\_Textil.pdf](https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeec/docTrab_Textil.pdf)
- Ministerio de Producción. (2018). Estadística MIPYME. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oeec/estadisticas-mipyme>
- Ministerio de Producción. (2019). Reporte de producción manufacturera. *Boletín de Producción Manufacturera*, 1(8), 10-18.
- Mintzberg, H. (1988): *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework*. *Advances in Strategic Management*, 5, 1-67.
- Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92-111. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276
- Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana, 1-216. Recuperado de <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>
- Morrison, A., Breen, J. & Ali, S. (2003). Small business growth: Intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425. Recuperado de

<https://doi.org/10.1111/1540-627X.00092>

- Muhos, M. (2015). Review of Business Growth Models: Methodology and the Assumption of Determinism. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 14(4), 288-306. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJMED.2015.073810>
- Naranjo, F., Samaniego, H., Cabezas, M., & Cabrera, R. (2019). Factores que determinan el nivel de competitividad de las PYMES de producción en Santo Domingo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2, 1-26. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
- OCDE. (2016). Estrategia de competencias de la OCDE. Reporte Diagnóstico: Perú 2016. 7(1), 15-177.
- Organización Mundial del Comercio. (2019). Examen estadístico del comercio mundial. Suiza. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2019\\_s/wts19\\_toc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2019_s/wts19_toc_s.htm)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020, 12 noviembre). Expertos en comercio de algodón de Brasil compartieron experiencias, panoramas y los retos de la cadena a nivel nacional e internacional. Recuperado de <https://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/1330008/>
- Ortiz, C (2017). El comercio electrónico y el impacto en las PYMES del Emporio Comercial de Gamarra durante el año 2015. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/1722/PMGP%2000009%20074.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oyewobi, L. O., Windapo, A. O. & Bamidele James, R. O. (2015). An Empirical Analysis of Construction Organisations' Competitive Strategies and Performance. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(4), 417-431. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/BEPAM-10-2013-0045>
- Padilla, A., Lozano, C., & Gonzalez, J. (2018). Aprendizajes significativos en tiempos de crisis "crecimiento organizacional" empresa superbol (tesis de pregrado). Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15137/2018jennygonzalez.pdf;jsessionid=A9694D629FD5DABA52E6C7F92F23DA39?sequence=5>
- Parnell, J. A., Long, Z. & Lester, D. (2015). Competitive Strategy, Capabilities and Uncertainty in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402-431. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0222>
- Pasco, D. P. M. M., & Ponce, R. M. D. (2018). Guía de Investigación en Gestión. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/costo-de-eficiencia.html#:~:text=El costo de eficiencia o en su equilibrio de mercado.>
- Pehrsson, A. (2014). Firms' Customer Responsiveness and Performance: the Moderating Roles of Dyadic Competition and Firm's Age. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(1), 34-44. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2011-0004>

- Peña, M., Alberto, O., Poma, Q., Jenifer, E., Cossio, R., & Walter, V. (2017). Algodón orgánico como elemento clave de una estrategia de diferenciación , orientada a la exportación para el sector textil confecciones en el Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10757/621872>
- Pérez, V., Rodríguez, C., Ingar, B., Court, E. & Panez, M. (2010). Sector textil del Perú [reporte financiero]. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/46140425/BRLA-Peruvian-Textile-Industry201003pdf>
- Peru21 (2020). Daño ocasionado a industria nacional por importaciones de textiles amerita aplicación de salvaguardias, plantea CCL. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/textiles-en-peru-dano-ocasionado-a-industria-nacional-por-i mportaciones-de-textiles-amerita-aplicacion-de-salvaguardias-plantea-ccl-indecopi-prod uce-ncze-noticia/>
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* The Free Press, New York.
- Romaní, F., & Zuasnabar, J. (2020). Análisis estratégico para la implementación de una empresa de producción y comercialización de ropa para bebés y niños de 0 a 5 años fabricada en base a fibra de Bambú. Recuperado de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16866/ROMANI\\_L OPEZ\\_FIORELLA\\_%20AN%C3%81LISIS\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_IMPLEMENTA CI%C3%93N.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16866/ROMANI_L OPEZ_FIORELLA_%20AN%C3%81LISIS_ESTRAT%C3%89GICO_IMPLEMENTA CI%C3%93N.pdf?sequence=1)
- Sánchez, J., Vasquez, M., & Richardt, L. (2012). Estrategias competitivas en la industria textil en Jalisco, ante la liberación comercial con China. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 73–92. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/413/1290>
- Schwab, K. (2012). *The Global Competitiveness Report 2011-2012.* World Economic Forum. Recuperado de [http://www.allianceau.com/pics/advant/2012\\_WorldEconomicForum.pdf](http://www.allianceau.com/pics/advant/2012_WorldEconomicForum.pdf)
- Saavedra, M. y Tapia, B. (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, *Economía*, 36(32), 11-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195623319002>
- Segura, J. & Greene, F. (2009). La velocidad de creación de nuevas empresas y su relación con el crecimiento. Un análisis empírico en cuatro países de América del Sur. Recuperado de <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Documentos de apoyo/Nuevas empresas en America Latina.pdf#page=53>
- Sociedad Nacional de Industrias (2019). Por un país desarrollado y con visión de futuro. *SNI Revista Institucional*, 1-56.
- Soosay, C., Nunes, B., Bennett, D. J., Sohal, A., Jabar, J., & Winroth, M. (2016). Strategies for sustaining manufacturing competitiveness: Comparative case studies in Australia and Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(1), 6-37. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2014-0043>
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y. & Charoenngam, C. (2013). Competitive Strategies and Firm Performance: The Mediating Role of Performance Measurement. *International*

Journal of Productivity and Performance Management, 62(2), 168-184. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/17410401311295722>

Terán, M. (2015). Crecimiento empresarial mediante mejoramiento del control de actividades operativas en el sector informal de Guayaquil. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8554/1/TESIS%20CRECIMIENTO%20EMPRESARIAL%20-%20%20MARGIE%20TERAN.pdf>

Thompson, A., Gamble, J. E. & Peteraf, M. A. (2012). Administración estratégica: teoría y casos (18va ed.). McGraw Hill. Recuperado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)

Wach, K. (2020). A Typology of Small Business Growth Modelling: A Critical Literature Review. Entrepreneurial Business and Economics Review, 8(1), 159-184. Recuperado de <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080109>

Ynzunza Cortés, C. B. & Izar Landeta, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. Contaduría y Administración, 58(1), 169-197. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(13\)71202-6](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(13)71202-6)

Zucchella, A. & Siano, A. (2014). Internationalization and innovation as resources for SME growth in foreign markets: A focus on textile and clothing firms in the campania region. International Studies of Management and Organization, 44(1), 21-41. Recuperado de <https://doi.org/10.2753/IMO0020-882544010>

## ANEXOS

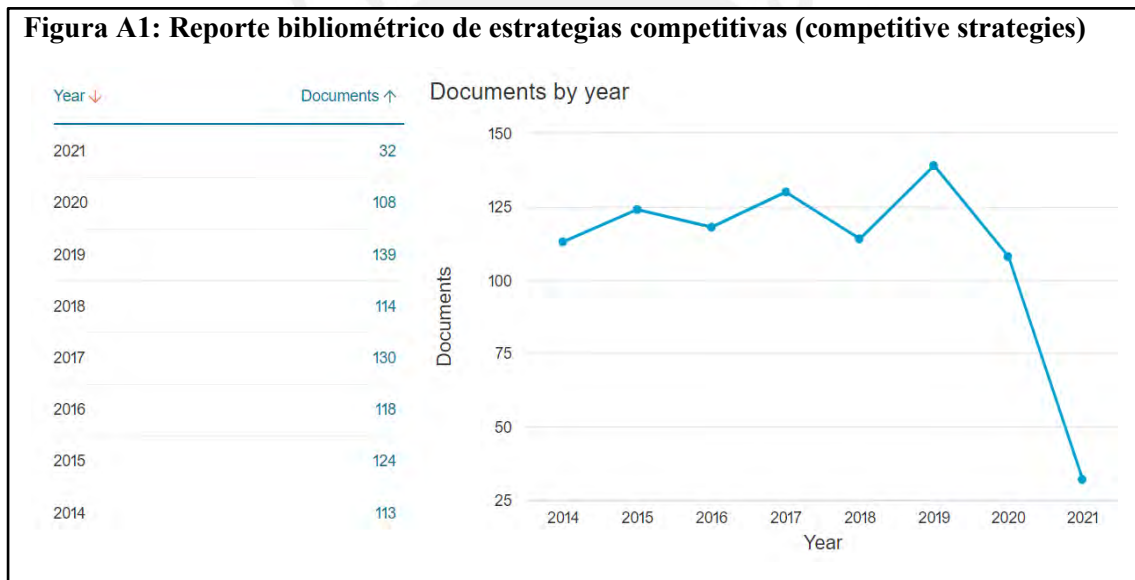
### ANEXO A: Informe Bibliométrico

En el presente informe bibliométrico se analizarán las fuentes de investigación obtenidas a través de la base de datos Scopus. Para ello, se han considerado cuatro principales ejes temáticos, los cuales hacen referencia a las estrategias competitivas, el crecimiento empresarial, las estrategias y el crecimiento empresarial de las MYPEs. A continuación, se detalla cada uno de los ejes temáticos y la revisión de la literatura especializada para cada uno de ellos.

#### Competitive strategies

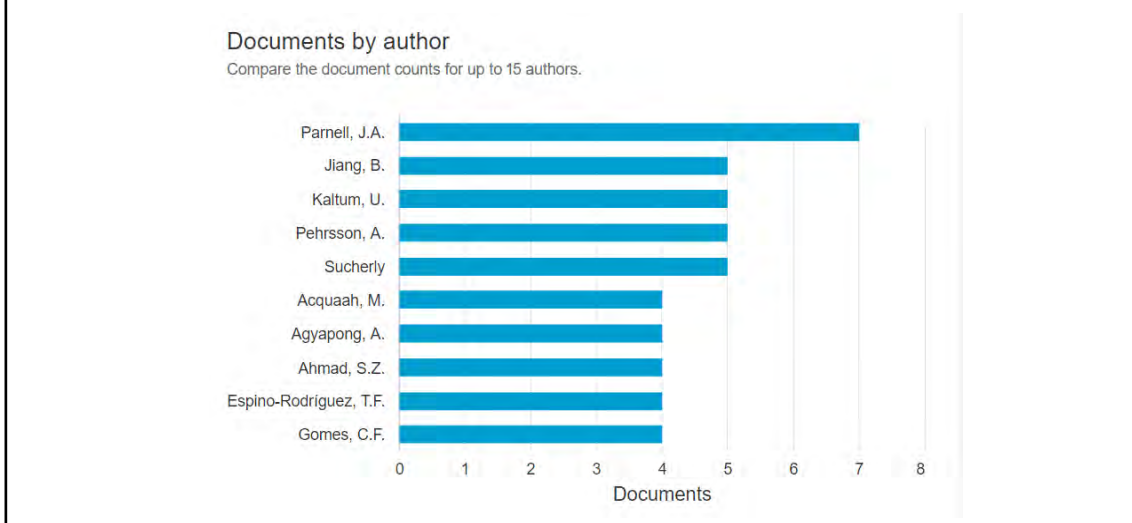
Los artículos que se escogieron en esta sección se centraron entre los años 2014-2015, dado que poseen un ponderado alto de impacto y la información que desarrollan aporta de manera significativa a nuestra investigación. A continuación, se explica cada uno de ellos.

**Figura A1: Reporte bibliométrico de estrategias competitivas (competitive strategies)**



Parnell, Long, & Lester (2015), se centran en señalar que la estrategia competitiva se comprende de una mejor manera dentro de la evolución de la gestión estratégica, que a su vez se relaciona con el crecimiento empresarial de la organización. Las organizaciones elaboran sus estrategias con el fin de enfrentarse al entorno competitivo. Además de ello, señala que las tipologías de estrategia empresarial definen las distintas estrategias competitivas, este autor les da más énfasis a las estrategias competitivas de Porter (1980) y Miles y Snow (1978).

**Figura A2: Reporte bibliométrico de estrategias competitivas (competitive strategies)**

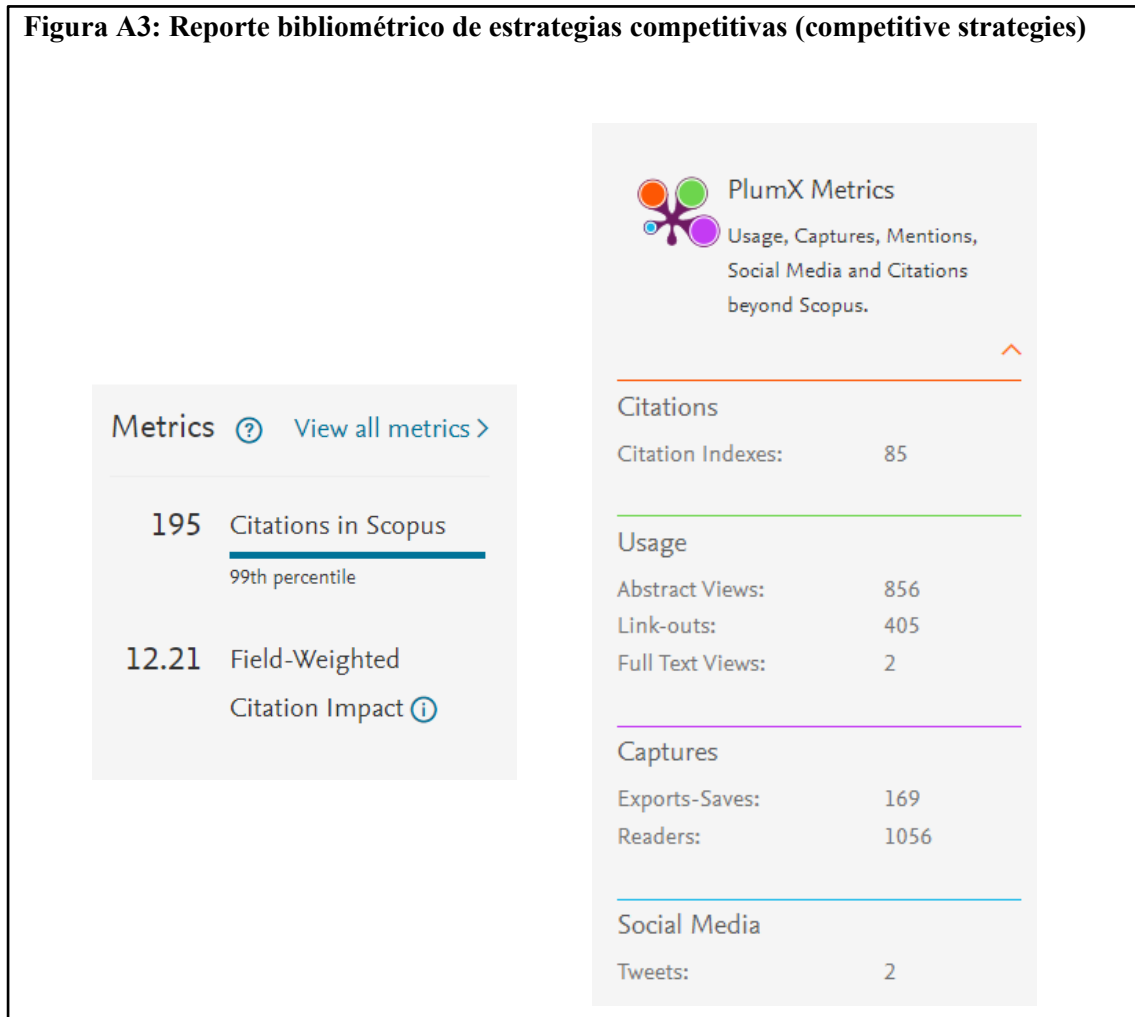


Por otro lado, Lechner & Gudmundsson (2014) no están dentro del gráfico de los autores que tienen más documentos en Scopus, sin embargo, la información que contenía esta lectura sirvió para nuestra investigación. Además de ello tiene un buen puntaje del impacto de la cita ponderada en el campo (12.21). Dentro de este documento se plasma que la supervivencia de las empresas más bajas es la de las pequeñas y jóvenes empresas; a partir de ello, este autor llega a la conclusión de que desarrollar estrategias competitivas es fundamental para la continuidad del negocio. También, señala que hay una relación entre la estrategia y la ventaja competitiva.

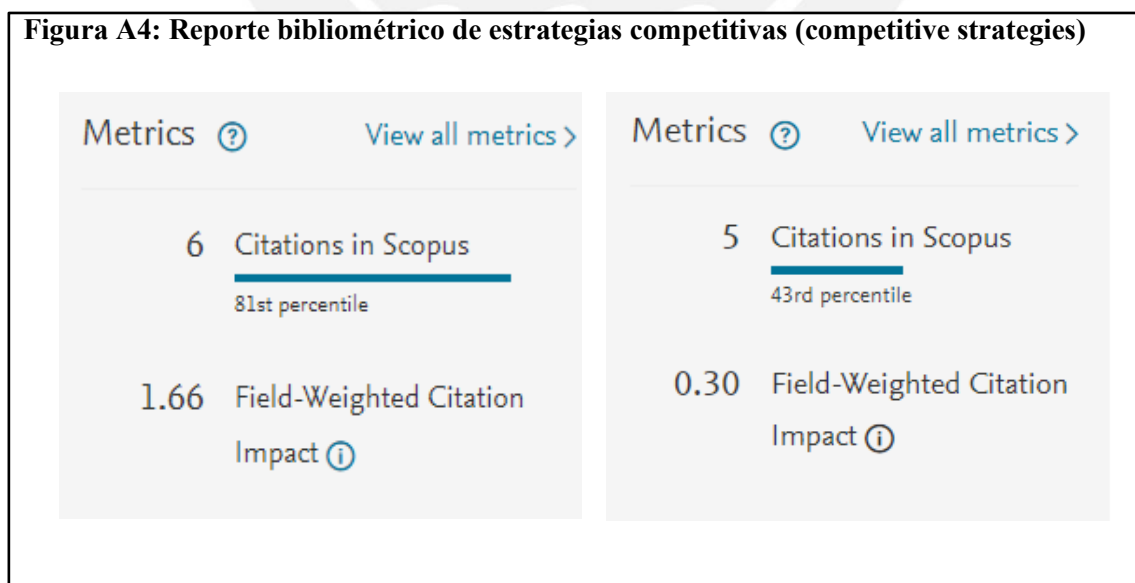
Por último, Acquaaah & Agyapong (2015) mencionan que las microempresas y pequeñas empresas son los principales motores de crecimiento en la mayoría de los países. Pero, presentan ciertas limitaciones como la falta de acceso a información de mercado, falta de recursos, capacidades, etc., que limitan la supervivencia, competitividad y desempeños de las MYPEs. Estos autores señalan que la toma de decisiones estratégicas eficaces mejora el rendimiento de las MYPEs.

Finalmente, el autor Jiang, B., si bien es el segundo que cuenta con más documentos en Scopus, pudimos identificar que sus lecturas no retroalimentan nuestra investigación, pues se enfocan más en marketing que en estrategias. Además de ello, su impacto de las citas ponderadas en el campo es bajo y una de sus lecturas tiene un impacto de citas menor a 1, lo cual señala que tal documento está menos citado de lo esperado.

**Figura A3: Reporte bibliométrico de estrategias competitivas (competitive strategies)**



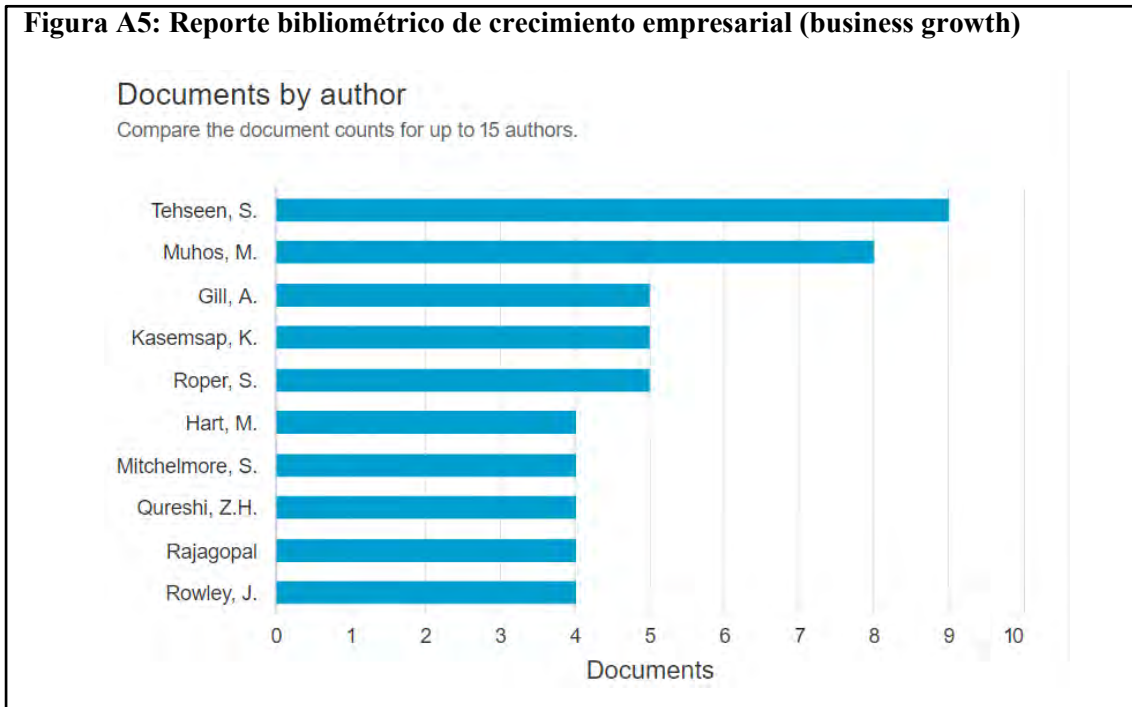
**Figura A4: Reporte bibliométrico de estrategias competitivas (competitive strategies)**



## Business Growth

En esta sección se excluyó los primeros años, ya que algunos no tenían publicaciones y otros contenían temas que no aportan información a nuestro trabajo. Por ello, colocamos filtros en Scopus enfocándonos desde el año 1999 hasta el presente año 2021. Dentro de este rango de años, nos centramos en tres artículos de los años 2003, 2010 y 2015. Cada artículo será explicado a continuación.

**Figura A5: Reporte bibliométrico de crecimiento empresarial (business growth)**



Morrison, Breen, & Ali (2003), no están dentro del ranking de autores que tienen más documentos en Scopus, sin embargo, se decidió utilizar este artículo, ya que lo consideramos relevante para el presente trabajo. Tales autores hacen énfasis que el sector de pequeñas empresas representa una proporción que influye de manera significativa en la economía mundial, pero el crecimiento de este tipo de empresas es un asunto complejo en el que la ventaja competitiva es difícil de alcanzar. Dentro de los factores que señalan que limitan el crecimiento están las habilidades de los principales actores y la dirección del negocio. Como se mencionó anteriormente, si bien no está dentro de la lista, cuenta con un buen puntaje de impacto de citas ponderado (10.18) y fue citado 144 veces dentro de la plataforma de Scopus.

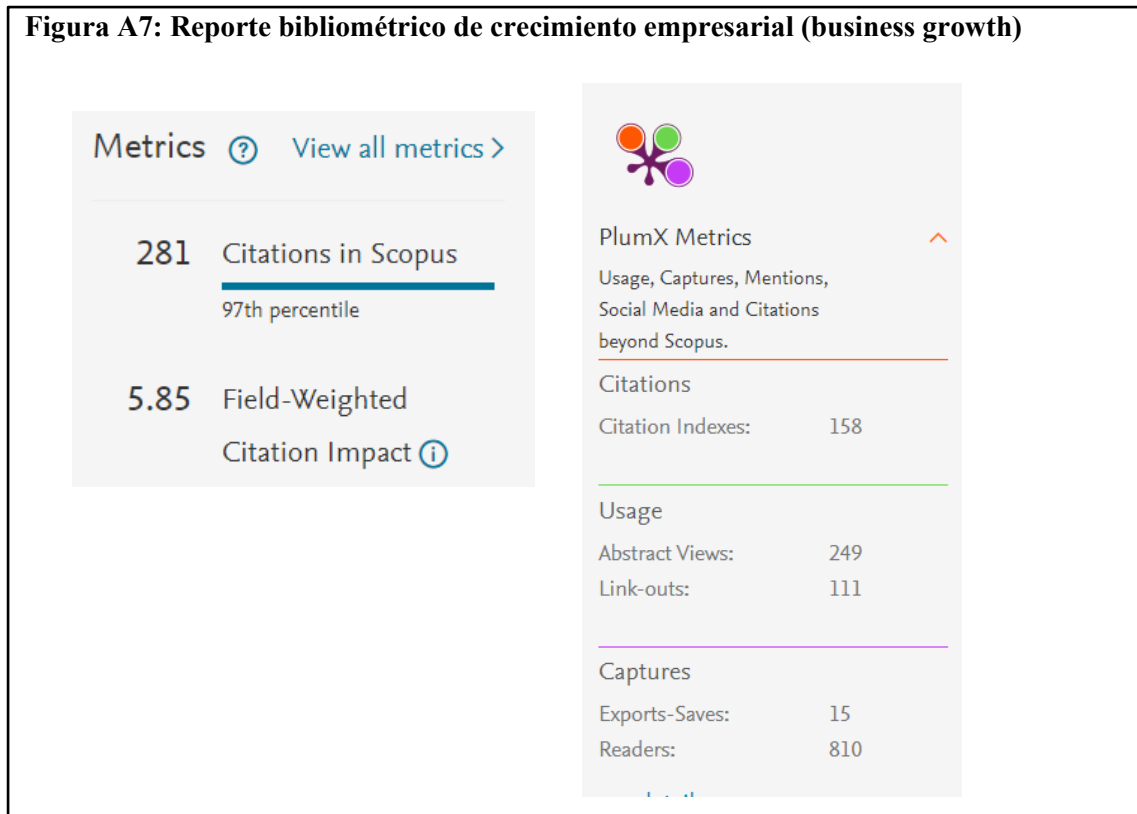


**Figura A6: Reporte bibliométrico de crecimiento empresarial (business growth)**



Por otro lado, Mitchelmore & Rowley (2010) explican las definiciones de la competencia y cómo estas influyen en el crecimiento de una organización. También, señalan que hay evidencia de que las competencias generan rentabilidad y habilidades empresariales. Por otro lado, resaltan que las competencias de las PYME están muy relacionadas a la etapa empresarial del ciclo de vida de una empresa.

**Figura A7: Reporte bibliométrico de crecimiento empresarial (business growth)**



Por su parte, Love & Roper (2015) señalan que la creciente globalización de los mercados enfatiza la importancia de la competitividad. Esto origina que también las PYMES estén en constante cambio, pero algunas de ellas no cuentan con los recursos necesarios para seguir creciendo, por ello, se señala que la innovación es un factor muy importante para las PYMES.

También se menciona que la I+D cumple un papel fundamental para generar nuevos conocimientos a la organización.

**Figura A8: Reporte bibliométrico de crecimiento empresarial (business growth)**



Tanto Mitchelmore & Rowley (2010) como Love & Roper (2015) están dentro de la lista de autores con mayores documentos en Scopus. La información que contienen los documentos que ellos realizan nos ayudaron a plantear nuestro problema de investigación. Ambos presentan un buen puntaje de impacto de citas ponderados, Mitchelmore & Rowley con 5.85 y Love & Roper con 19.59. Finalmente, si bien Tehseen y Muhos son los principales autores que destacan en la lista, los temas que se desarrollan en sus artículos no se relacionan con la investigación de trabajo. Además de ello, a pesar de que Muhos tenía un artículo académico que sí se relacionaba con el crecimiento empresarial, su índice de impacto de citas es bajo, por lo que no fue considerado.

**Figura A1: Reporte bibliométrico de crecimiento empresarial (business growth)**



## SME Growth

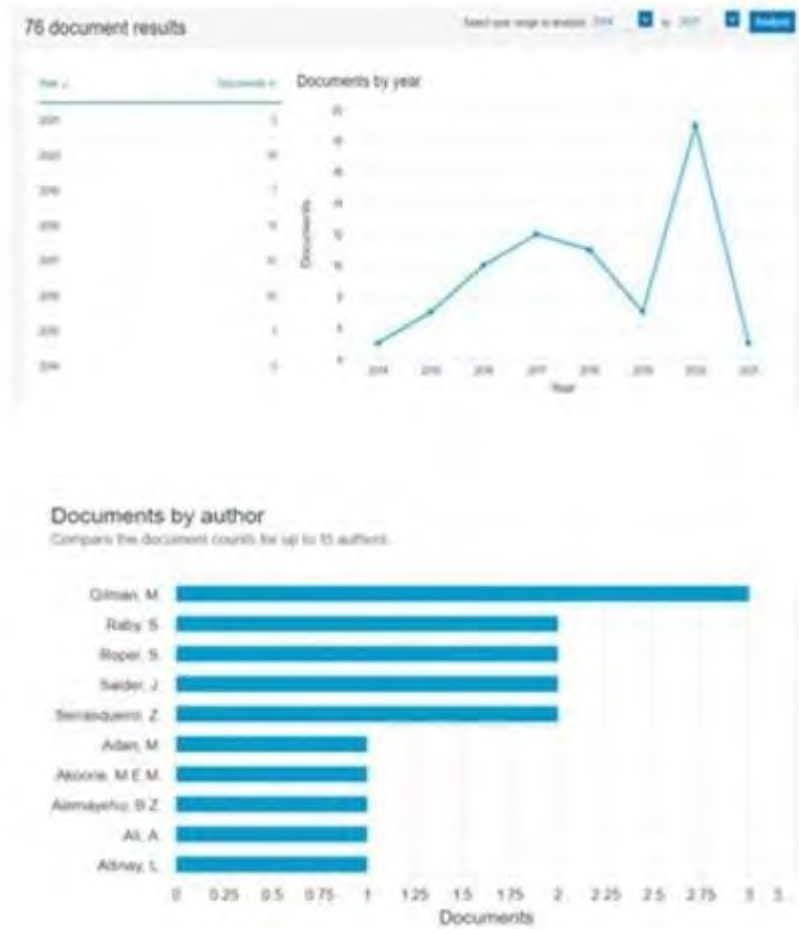
**Figura A10: Reporte bibliométrico de crecimiento de las MYPEs (SME growth)**



En esta sección se ha tomado en cuenta el tema de crecimiento en las MYPEs, debido a que el trabajo de investigación se centra en este tipo de empresas. Para desarrollar este tema se excluyó los años con mayor antigüedad, ya que no había información actualizada y los temas no tenían una estrecha relación con el trabajo de investigación. Por tal motivo, colocamos dentro de los filtros de Scopus el crecimiento desde el área temática empresarial y de negocios. Asimismo, dentro del rango de años, se tomó en cuenta desde el 2014 hasta el 2021. Los cuatro artículos que serán explicados corresponden a los años 2014, 2016 y 2017.

Bilal, Khan, & Akoorie (2016) están dentro de la lista de autores que tienen más documentos en Scopus, por lo cual decidimos utilizar este artículo, por su relevancia y contribución con uno de los ejes temáticos del trabajo de investigación. En ese sentido, estos autores buscan identificar las limitaciones que impiden a las pymes de China, India y Pakistán tener un crecimiento exitoso. Debido a la velocidad del desarrollo de las pymes en el mercado chino, las empresas chinas se han visto obligadas a crear ventajas competitivas efectivas en un tiempo limitado. Este crecimiento económico chino tiene vínculos efectivos con las economías regionales y vecinas, como India y Pakistán. Por lo tanto, el crecimiento de estas economías regionales se ve afectado directa o indirectamente por el crecimiento chino. Las pymes de estos países también se enfrentan a desafíos similares en un entorno regional tan competitivo. Con respecto a las barreras al crecimiento, se encuentra la falta de disponibilidad de apoyo esencial de agencias gubernamentales y reguladores. Adicionalmente de los desafíos reportados, las pymes se enfrentan a una falta de financiamiento, menor productividad, administración incapaz, controles inadecuados, baja rentabilidad, infraestructura deficiente y falta de información y tecnología.

**Figura A11: Reporte bibliométrico de crecimiento de las MYPEs (SME growth)**



Este artículo académico tiene un puntaje de impacto de citas ponderado de 2.74, lo cual significa que es relevante para la investigación, al pasar el puntaje de impacto de 1. Asimismo, ha sido citado 13 veces dentro de la plataforma de Scopus.

**Figura A12: Reporte bibliométrico de crecimiento de las MYPEs (SME growth)**



Por su parte, según Martins (2016) las redes brindan a las pequeñas y medianas empresas oportunidades para lograr ventajas competitivas sostenibles y, por tanto, competir con éxito en el mercado. En este artículo, se explora la efectividad del uso de la red en el desarrollo de la orientación empresarial y el papel de esta en la relación de crecimiento de las pymes. Las empresas se integran en redes de relaciones sociales, profesionales y de intercambio con otras personas, es decir, se reemplaza la idea de que las empresas son entidades autónomas y se destaca el importante papel que tiene el desarrollo y uso de redes para la supervivencia y el crecimiento de las empresas. En ese sentido, estas relaciones se ven como los medios a través de los cuales los actores obtienen acceso a una variedad de recursos.

Es importante mencionar que, a pesar de a que Adam Martins se encuentra dentro de los autores con mayores documentos en Scopus, el puntaje de impacto de citas ponderado del presente artículo es de 1.42, lo cual evidencia una leve disminución a comparación del anterior documento analizado, dado que se encuentra cerca del puntaje de impacto de 1. Asimismo, este artículo ha sido citado 12 veces dentro de la plataforma de Scopus.

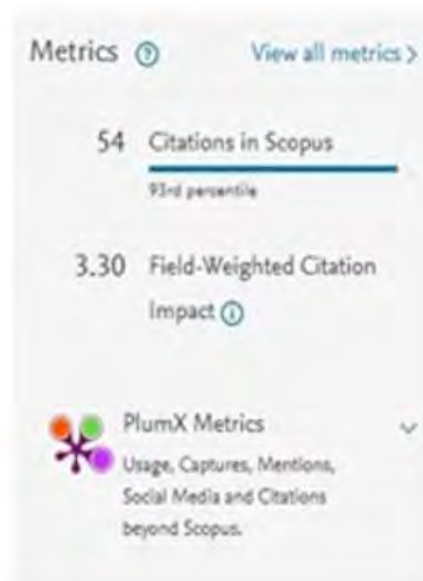
**Figura A13: Reporte bibliométrico de crecimiento de las MYPEs (SME growth)**



Zucchella & Siano (2014) afirman que la propiedad de recursos y capacidades innovadores es ampliamente reconocida como uno de los principales impulsores del crecimiento empresarial de la industria textil y de confección, tanto a nivel nacional como internacional. Ellos sostienen que el crecimiento y el éxito empresarial de hoy dependen del efecto conjunto de la internacionalización y la innovación. En ese sentido, la internacionalización es en sí misma un proceso de innovación. Al mismo tiempo, el desarrollo de innovaciones abre nuevas oportunidades de mercado y fortalece las existentes, ya que existe un mayor acceso a fuentes de conocimiento más amplias y diversas.

Si bien los autores mencionados no forman parte del ranking de autores con mayores documentos en Scopus, el presente artículo tiene puntaje de impacto de citas ponderado de 3.30, siendo el de mayor impacto dentro de los documentos seleccionados para esta sección. En adición a ello, ha sido citado 54 veces dentro de la plataforma de Scopus.

**Figura A14: Reporte bibliométrico de crecimiento de las MYPEs (SME growth)**



Finalmente, Ingley, Khlif & Karoui (2017) realizan un marco teórico que integra un enfoque para el crecimiento de la empresa, desde una perspectiva de las juntas directivas. A medida que las empresas aumentan de tamaño y complejidad, los gerentes enfrentan varios problemas que cambiarán con el tiempo y en relación con las diferentes etapas del crecimiento de una empresa. Por este motivo, tanto los directores como los ejecutivos necesitan capacidades más sofisticadas y una mayor flexibilidad para adaptar su rol. Es importante mencionar que este artículo académico tiene un puntaje de impacto de citas ponderado de 1.59, lo cual es válido al pasar el puntaje de impacto mínimo de 1. Asimismo, ha sido citado 11 veces dentro de la plataforma de Scopus.



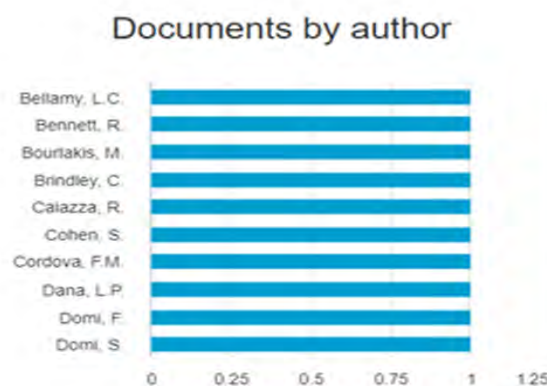
**Figura A15: Reporte bibliométrico de crecimiento de las MYPEs (SME growth)**



#### SME's strategies

En esta sección se ha tomado en cuenta el tema de estrategias de las MYPEs, debido a que el trabajo de investigación tiene como eje principal las estrategias utilizadas por este tipo de empresas. Para desarrollar este tema se tomó en cuenta el área temática empresarial y de negocios. Asimismo, dentro del rango de años no hubo una restricción, ya que los tres artículos que serán explicados corresponden a los años 2007, 2014 y 2019.

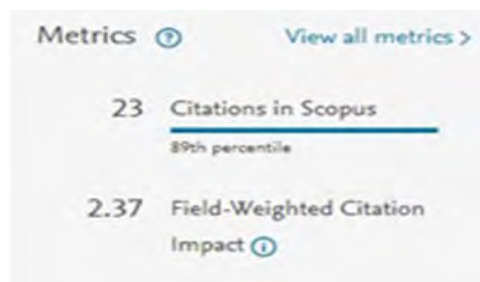
**Figura A16: Reporte bibliométrico de estrategia de las MYPEs (SME's strategies)**



Cohen, Naoum & Vlismas (2014) se encuentran en la lista de autores con mayores documentos en Scopus y además de ello, en el artículo que se explicará, presenta temas relevantes para el trabajo de investigación. Estos autores analizan la relación entre el capital intelectual con la estrategia de las pequeñas y medianas empresas y sus decisiones para la gestión estratégica de la cartera de clientes que tienen. Cabe resaltar que en este artículo el ambiente en el cual se desarrollaron las estrategias fue durante la manifestación de una crisis financiera. Un aspecto importante a considerar es que las estrategias pueden cambiar su orientación estratégica debido a la presión del entorno, ya que se debe tomar en cuenta la asignación de recursos. En ese sentido existen cuatro categorías estratégicas que las pymes pueden adoptar: defensiva, prospectiva, analítica y reactiva. La estrategia defensiva se refiere a las pymes que tienen una gama limitada de productos que su objetivo es proteger y no desarrollar mediante la promoción de la eficiencia operativa; la estrategia prospectiva se refiere a la orientación estratégica que siguen las PYMES que buscan nuevas oportunidades de mercado que desean penetrar a través de innovaciones en su gama de productos; la estrategia analítica se refiere a empresas ambivalentes que se adaptan a las condiciones de su mercado y las limitaciones externas; y la estrategia reactiva corresponde a las pymes que se quedan rezagadas continuamente y que son incapaces de responder adecuadamente a las limitaciones y cambios de su entorno.

Es importante resaltar que el puntaje de impacto de citas ponderado de este artículo es de (2.37) y fue citado 23 veces dentro de la plataforma de Scopus.

**Figura A17: Reporte bibliométrico de estrategia de las MYPEs (SME's strategies)**

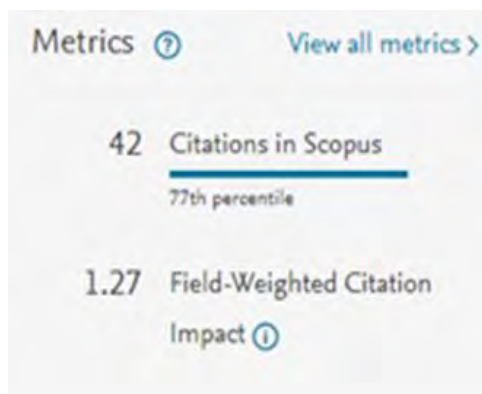


Por su parte, Bennet & Ramsden (2007) mencionan que las pequeñas y medianas empresas recurren a una amplia gama de recursos, internos y externos en su negocio. Mirando a las pymes desde una perspectiva estratégica, estas se centran en el nicho de mercado como la estrategia principal por la que compiten, ya que no suelen competir directamente con las grandes empresas, sino que investigan los puntos débiles y las brechas en el mercado. Este tipo de estrategia sugiere que las pymes se diferencian fuertemente unas de otras y de las empresas más grandes. Las asociaciones pueden satisfacer algunas de las necesidades estratégicas de las pymes,

proporcionando servicios personalizados y teniendo una reputación de independencia y, por tanto, de confidencialidad.

Este artículo académico tiene un puntaje de impacto de citas ponderado de 1.27, pasando el puntaje mínimo de impacto de 1. Asimismo, ha sido citado 42 veces dentro de la plataforma de Scopus.

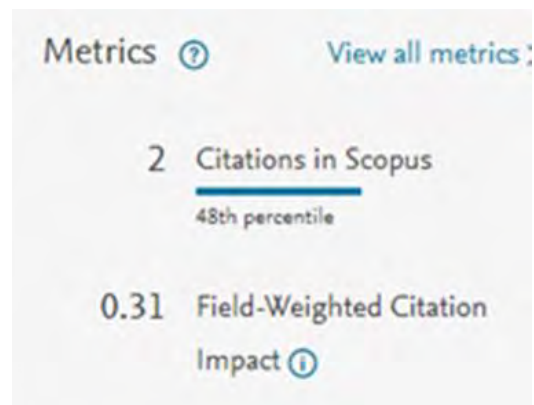
**Figura A18: Reporte bibliométrico de estrategia de las MYPEs (SME's strategies)**



Finalmente, López-Jáuregui, Martos-Partal & Labeaga (2019) desarrollan un marco teórico sobre las estrategias de marketing más exitosas para la fidelización conductual en las pequeñas y medianas empresas, tomando como referencia el caso de una peluquería. A partir de ello, se demostró que la fijación de precios, los servicios y la comunicación (página web y comunicación en tienda) son elementos clave de la estrategia, que ayudan en la consecución de la fidelización del cliente. Por otro lado, en este artículo también se menciona que las pymes deben tener precaución en la forma de utilizar las redes sociales para comunicarse con los consumidores y así evitar dañar la lealtad del consumidor.

Si bien este artículo académico tiene un puntaje de impacto de citas ponderado de 0.31, menor al esperado, ha permitido entender las principales acciones que determinan las estrategias de marketing aplicadas a un caso en específico.

**Figura A19: Reporte bibliométrico de estrategia de las MYPEs (SME's strategies)**



## ANEXO B: Guía de consentimiento informado

Figura B1: Guía de consentimiento informado

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por *Ansonella Velásquez Henríquez* y *Pamela Angulo Trujillo*, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación, denominada "*Estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial de las MYPEs del sector de Confecciones en Lima: Estudio de caso múltiple*", tiene como propósito *identificar las estrategias competitivas más relevantes que han permitido el crecimiento de las MYPEs del sector de confecciones*.

Se le ha contactado a usted en calidad de experto en los temas a investigar en la presente tesis. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas y acceder a entrevistas a lo largo del ciclo 2021-2, las mismas que serán coordinadas previamente adaptándose a los tiempos libres de ambas partes. La información obtenida será únicamente utilizada 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 los investigadores en sus respectivos computadores personales por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellos 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.

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.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: [ansonella.velasquezrh@pucp.edu.pe](mailto:ansonella.velasquezrh@pucp.edu.pe) y [pamela.angulot@pucp.edu.pe](mailto:pamela.angulot@pucp.edu.pe). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.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"/>	<b>Declarada</b> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	<b>Confidencial</b> , es decir, que en la tesis <u>no</u> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesisista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

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

## **ANEXO C: Guía de preguntas para entrevistas exploratorias**

### **Guía de Preguntas: MYPEs del Subsector de Confecciones de Prendas de Vestir**

Buenos(as) días/tardes estimado, somos Pamela Angulo y Antonella Velásquez, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en proceso de obtención del grado de licenciatura en la carrera de Gestión y Alta Dirección.

La finalidad de esta entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría y supervisión del docente Renato José Gandolfi Castagnola. Es importante resaltar que toda información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para cuestiones académicas y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento.

Título: Estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial en las MYPEs del subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra.

#### **Datos Generales:**

1. Nombre comercial de la empresa:
2. Nombre y Apellido del entrevistado:
3. Rubro del negocio:

#### **Preguntas relacionadas al subsector de Confecciones:**

4. ¿Cómo describirías al subsector de confecciones?
5. ¿Por qué elegiste iniciar tu negocio en este subsector en específico?
6. ¿Han sucedido eventos que han impactado de manera significativa a la industria de confecciones? ¿Cuáles son?
7. ¿De qué manera la emergencia sanitaria del covid-19 ha impactado en este subsector?
8. ¿Cuáles son las principales dificultades y/o oportunidades de mejora que identificas en el subsector de confecciones?
9. ¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas del subsector de confecciones?

#### **Preguntas relacionadas al negocio:**

10. ¿Cómo surgió este negocio?
11. ¿Cómo obtuviste a tus primeros clientes?
12. ¿Qué obstáculos tuviste al momento de emprender tu negocio?
13. ¿Cuáles son las oportunidades que identificaste al momento de realizar este negocio?
14. ¿De qué manera la emergencia sanitaria del covid-19 ha impactado en tu negocio?

#### **Crecimiento Empresarial:**

15. ¿Ha tenido algún problema para acceder al crédito formal?
16. En el último año, ¿Sus ventas incrementaron o disminuyeron? ¿De qué manera lo impactó?
17. ¿Tienes en mente un plan de crecimiento para tu negocio? ¿En qué consiste?
18. ¿Cuáles consideras que son las limitaciones que impiden el crecimiento de tu negocio?
19. ¿Qué factores consideras que facilitan el crecimiento de tu negocio?

#### **Estrategias Competitivas:**

20. ¿Consideras que el subsector de confecciones está siendo cada vez más competitivo? ¿Por qué?
21. ¿Conoce contra quiénes compite en su mercado? ¿Quiénes consideras que son sus principales competidores?
22. ¿Qué factores lo diferencian de su competencia?
23. ¿Qué estrategias utilizas para diferenciarte de tus competidores?
24. Ahora para finalizar les vamos a mencionar algunos tipos de estrategias competitivas más aplicadas, de las cuales usted deberá señalar cuál ha sido o sería más empleada para su negocio.

-Estrategia competitiva basada en los recursos

-Estrategia competitiva de diferenciación

-Estrategia competitiva de liderazgo en costos

¿Por qué señaló esta estrategia competitiva?

## **ANEXO D: Guía de preguntas para entrevistas semiestructuradas**

Buenos(as) días/tardes estimado, somos Pamela Angulo y Antonella Velásquez, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en proceso de obtención del grado de licenciatura en la carrera de Gestión y Alta Dirección.

La finalidad de esta entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría y supervisión del docente Renato José Gandolfi Castagnola. Es importante resaltar que toda información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para cuestiones académicas y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento.

Título: Estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial en las MYPEs del subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra.

### **Datos Generales:**

1. Nombre comercial de la empresa:
2. Nombre y Apellido del entrevistado:
3. Edad:
4. Giro de la empresa:

### **Preguntas iniciales:**

1. ¿Cómo se inició su empresa?
2. Antes de fundar su empresa ¿Ha tenido experiencia previa en un negocio? De ser así, ¿en qué consistió esa experiencia?
3. ¿Qué tiempo en el mercado tiene su empresa?
4. ¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas y debilidades de tu empresa?

### **Planeamiento estratégico:**

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo para tu empresa?
2. ¿Has podido realizar un análisis del entorno de tu empresa ? ¿Cómo has realizado este análisis?



3. ¿Cuáles son las políticas para la toma de decisiones? ¿En qué consisten?
4. ¿Cuáles son los planes de acción que la empresa ha podido realizar para sobrellevar los cambios en el entorno? ¿Cómo se dio la adaptación?
5. ¿Qué característica o aspecto diferenciador posee la empresa con respecto a sus competidores? ¿Llevan a cabo alguna estrategia para aprovechar esta característica? ¿En qué consiste?
6. ¿De qué manera considera que realizar actividades de planeación han influenciado en el crecimiento de la empresa?

### **Producción y operaciones**

1. ¿Cómo son los procesos de producción para las prendas de vestir?
2. ¿Qué mecanismos la empresa realiza para mejorar los procesos de producción de las prendas de vestir? ¿De qué forma considera que este aspecto haya influido en el crecimiento de su empresa?
3. ¿La empresa ha podido obtener certificaciones? De ser el caso, ¿Cuáles son?
4. ¿De qué manera la empresa mantiene sus stocks a un nivel satisfactorio?
5. ¿La empresa invierte en maquinaria de nueva generación para la elaboración de prendas de vestir? ¿Cómo cuáles? ¿De qué forma considera que esta inversión haya influido en el crecimiento de la empresa?

### **Aseguramiento de la calidad**

1. ¿Cómo se asegura la calidad de las prendas de vestir en tu empresa?
2. ¿Cómo se lleva a cabo la retroalimentación con tus grupos de trabajo?
3. ¿La empresa actualmente cuenta con procesos certificados? De ser el caso, ¿Cuáles son?

### **Comercialización**

1. ¿Cuál es su público objetivo?
2. ¿Cuáles son las políticas de venta de la empresa y en qué consisten?
3. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de distribución de las prendas de vestir?
4. ¿Cómo seleccionan a los proveedores? ¿Qué criterios se toman en cuenta?

5. ¿Cómo describiría usted su relación con sus proveedores?
6. ¿Cómo describiría usted la relación con sus principales clientes?
7. ¿De qué manera ha podido captar clientes nuevos y hacer que vuelvan a comprar?
8. ¿De qué manera la relación con estos clientes ha influido en el desarrollo de la empresa?
9. ¿Cómo se lleva a cabo la promoción de su negocio?

### **Contabilidad y Finanzas**

1. ¿Cómo suelen fijar los precios de las prendas de vestir de su tienda? ¿Qué criterios utilizan?
2. Cuando se constituyó su empresa ¿Tuvo acceso a una financiación externa o se financió con recursos propios? ¿Por qué tomó esa decisión?
3. ¿Considera que por ser una pequeña empresa el pago del impuesto debería ser menor? Si es así, ¿Cómo le ha estado afectando a su negocio que no sea de esta manera?
4. ¿Lleva un control de su inventario? Si es así, ¿qué método utiliza y cómo lo organiza?

### **Recursos Humanos**

1. Al momento de contratar personal para que atiendan en su negocio, ¿qué características toman en cuenta al momento de elegirlos?
2. ¿De qué manera realizan la capacitación hacia sus trabajadores?
3. ¿Cuántos trabajadores tiene laborando dentro de su empresa? Si tiene más de uno, ¿de qué manera realiza rotaciones?
4. Por el contexto del COVID-19, ¿qué protocolos de bioseguridad sigue su personal?
5. ¿Cuáles son los beneficios laborales que les brinda a su(s) trabajador(es)?

### **Gestión Ambiental**

1. ¿Cómo funciona el programa de manejo de desechos que realiza dentro de su empresa?
2. Actualmente, el tema de gestión ambiental está siendo un factor relevante en la mayoría de organizaciones, ¿Estaría interesada en seguir una política de reciclaje? o ¿ya cuenta con una?

### **Sistemas de Información**

1. ¿Qué redes sociales utilizan para promocionar las prendas de vestir que confeccionan? Y si no utilizan ¿estaría interesado en usarlas?
2. ¿Cuáles son las herramientas informáticas que utiliza en su negocio?



## ANEXO E: Matriz de consistencia

Tabla E1: Propuesta de Matriz de Consistencia

<b>Título de Investigación: Estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. Estudio de Caso Múltiple</b>					
Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías de estudio	Subcategorías de estudio	Herramientas	Conclusiones
<b>Analizar las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial en las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra</b>	<b>Describir los factores y modelos de crecimiento empresarial que forman parte de las estrategias competitivas de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra</b>			Revisión de la literatura mediante análisis bibliográfico.	-Elección del modelo de competitividad empresarial para el análisis del estudio. -Estrategias competitivas más aplicadas a las MYPEs son las estrategias de Porter (liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque) y las estrategias basadas en los recursos. -El crecimiento empresarial basado en el uso de los recursos internos para aumentar los ingresos.
	<b>Analizar las características y procesos que permiten desarrollar estrategias competitivas para el crecimiento empresarial de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra</b>			-Entrevistas semiestructuradas a MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. -Entrevistas semiestructuradas a expertos en el subsector de confecciones.	-Las estrategias competitivas que han utilizado otros países para consolidar su crecimiento se sustentan en la diferenciación y liderazgo en costos. -Un aspecto diferenciador del subsector de confecciones en Perú es la calidad de la materia prima utilizada en las prendas de vestir. -Las MYPEs del subsector de confecciones del Emporio Comercial de Gamarra han sido más afectadas por la emergencia sanitaria y requieren de acciones y estrategias que les permitan ser más competitivos.

**Tabla E1: Propuesta de Matriz de Consistencia (continuación)**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías de estudio	Subcategorías de estudio	Herramientas	Conclusiones
Analizar las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial en las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra	Analizar el modelo analítico adaptado de Competitividad Empresarial tomando en cuenta las características y procesos de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra	Planeación Estratégica	Formulación de objetivos	-Entrevistas semiestructuradas con expertos del subsector de confecciones. -Entrevistas semiestructuradas a MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra.	-Establecimiento de objetivos a corto plazo definido. No existe una planificación a mediano y largo plazo. -Las políticas empresariales definidas de acuerdo al rango de jerarquía, principalmente, por los administradores. - El análisis del entorno consiste en un análisis exploratorio o del entorno. -Los planes de contingencia no son realizados previamente, pues surgen de la experiencia que han obtenido a partir de los sucesos imprevistos.
			Establecimiento de metas		
			Políticas empresariales		
			Análisis del entorno		
			Planes de Contingencia		
		Producción y Operaciones	Proceso de Producción	-Entrevistas semiestructuradas con expertos del subsector de confecciones. -Entrevistas a profundidad a MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra.	-Se denota conocimiento de las principales operaciones productivas para las prendas de vestir. Sin embargo, se recurre a la tercerización de ciertos procesos. -No se han adquirido certificaciones para asegurar que los procesos de producción sean correctos. -Adquisición de nuevas maquinarias para poder mejorar los procesos de producción y evitar fallos o sobrecostos. -La planeación de la materia prima se da de acuerdo a la demanda, por tal motivo no hay exceso ni falta de inventario.
			Adquisición de Certificaciones		
			Planeación de materia prima		
			Desarrollo de nuevos productos y procesos		
		Aseguramiento de la calidad	Grupo de trabajo y retroalimentación	-Entrevistas semiestructuradas con expertos del subsector de confecciones. -Entrevistas a profundidad a MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra.	-Existe retroalimentación constante para cada área de la empresa, especial énfasis en el área de producción. -La calidad de las prendas de vestir se asegura a través de pruebas físicas que se dan de forma diferente en cada empresa. -No se cuenta con certificaciones en calidad, pues las empresas entrevistadas consideran que únicamente las grandes empresas deben contar con ello.
			Calidad		

**Tabla E1: Propuesta de Matriz de Consistencia (continuación)**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías de estudio	Subcategorías de estudio	Herramientas	Conclusiones		
<b>Analizar las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial en las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra</b>	<b>Analizar el modelo analítico adaptado de Competitividad Empresarial tomando en cuenta las características y procesos de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra</b>	<b>Comercialización</b>	Políticas de venta	-Entrevistas semiestructuradas con expertos del subsector de confecciones. -Entrevistas semiestructuradas a MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra.	-Las empresas entrevistadas cuentan con el establecimiento de políticas de venta basados en la forma de pago y en la relación que se establece con el cliente. -Determinadas empresas cuentan con el servicio de delivery, mientras que otras realizan ventas en su establecimiento. -La relación con los clientes y proveedores es cercana, y su trato es horizontal. -La satisfacción de los clientes se logra a través del trato personalizado, del servicio post-venta y de la incorporación de diseños que permitan darle un valor agregado al producto. -Se busca comparar los precios y calidad de los productos con los competidores para promocionar el negocio.		
			Distribución				
			Relación clientes-proveedores				
			Satisfacción del cliente				
				<b>Contabilidad y Finanzas</b>	Investigación de mercado	-Entrevistas semiestructuradas con expertos del subsector de confecciones. -Entrevistas a profundidad a MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra.	-Se realiza un presupuesto basado en los costos, para obtener un mayor margen de ganancias. -Las empresas no recurren a créditos bancarios cuando recién inician su negocio, sino cuando logran el crecimiento de su negocio. -Una empresa informal obtiene mayores ingresos al evadir los impuestos. Sin embargo, los clientes prefieren comprar a empresas formales por la confianza que esta les genera. -El control del inventario está a cargo de los administradores del negocio, y el método utilizado se da de manera manual al contar el inventario en almacén o a través del uso de Excel.
			Estructura de costos				
			Administración financiera				
			Pago de impuestos				
			Inventarios				

**Tabla E1: Propuesta de Matriz de Consistencia (continuación)**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías de estudio	Subcategorías de estudio	Herramientas	Conclusiones
Analizar las estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial en las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra	Analizar el modelo analítico adaptado de Competitividad Empresarial tomando en cuenta las características y procesos de las MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra	Recursos Humanos	Capacitación y adiestramiento	-Entrevistas semiestructuradas con expertos del subsector de confecciones -Entrevistas a profundidad a MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra	-El proceso de selección para la fuerza de ventas se realiza de acuerdo con la adquisición de habilidades blandas. Para el área de producción se busca personal con conocimientos técnicos. - Se contrata a personal externo para capacitar en el área de producción, pero ciertas empresas realizan la capacitación de manera interna. -La rotación se da entre las mismas áreas de las empresas, y no entre diferentes áreas. El área de ventas es el que realiza mayores rotaciones. - Las empresas cuentan con protocolos de bioseguridad para asegurar la salud de sus trabajadores y clientes. -Las empresas brindan compensaciones laborales establecidas por la ley. Algunas de ellas recurren a beneficios adicionales que motivan al personal.
			Procesos de selección y reclutamiento		
			Rotación		
			Compensaciones		
			Seguridad e higiene		
		Gestión Ambiental	Programa y manejo de desechos	-Entrevistas semiestructuradas con expertos del subsector de confecciones	-La mayoría de las empresas cuentan con un programa de manejo de desechos, el cual se basa en darle un nuevo uso a los insumos que sobran o se les brinda a otras empresas que lo requieran.
			Políticas de reciclaje	-Entrevistas semiestructuradas a MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra	-No se han desarrollado políticas de reciclaje, pero existe el interés de poder implementarlas por la responsabilidad ambiental y la imagen positiva que lograría el negocio.
		Sistemas de Información	Tecnologías de la información	-Entrevistas semiestructuradas con expertos del subsector de confecciones	-Las empresas consideran que la tecnología de información es el uso de redes sociales. En ese sentido, a partir de su uso buscan tener mayor contacto con los clientes, y aumentar sus ventas por este canal.
			Sistematización	-Entrevistas semiestructuradas a MYPEs del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra	-Se utilizan herramientas informáticas, principalmente Excel, Word y Adobe Illustrator para llevar un mayor control de sus procesos e impulsar la publicidad del negocio.

**Tabla E2: Definición de las categorías de estudio**

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Herramienta de recolección</b>
Planeación estratégica	Establecimiento de objetivos y metas a plazo en las organizaciones, para lo cual se establecen políticas para su seguimiento y cumplimiento (Du y Banwo, 2015).	1. Fuentes de información primarias y secundarias 2. Entrevistas a expertos y propietarios del sujeto de estudio
<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Herramienta de recolección</b>
Producción y operaciones	La complejidad de los procesos de producción, el uso de herramientas modernas de producción, certificaciones, flexibilidad en procesos productivos, la planeación para adquirir materias primas e insumos, el desarrollo de nuevos productos, manejo de inventarios, entre otros factores (Medina y Naranjo, 2014; Saavedra y Tapia, 2011).	1. Fuentes de información primarias y secundarias 2. Entrevistas a expertos y propietarios del sujeto de estudio
<b>Categorías</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Herramienta de recolección</b>
Aseguramiento de la calidad	Determina el nivel de implementación de normas de calidad, certificaciones y la aplicación de programas para enfrentar contingencias (Aragón et al., 2010).	1. Fuentes de información primarias y secundarias 2. Entrevistas a expertos y propietarios del sujeto de estudio
<b>Categorías</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Herramienta de recolección</b>
Comercialización	Consiste en el análisis de las políticas de venta, vías de distribución de formas de pago, relación con clientes y proveedores, definición del mercado meta, estudios de mercado, uso de estrategias de mercadeo y la satisfacción del cliente (Martínez et al., 2013).	1. Fuentes de información primarias y secundarias 2. Entrevistas a expertos y propietarios del sujeto de estudio
<b>Categorías</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Herramienta de recolección</b>
Contabilidad y finanzas	La contabilidad y finanzas estudian la definición de la estructura de costos de las empresas, el margen de ganancias, la planeación y administración financiera, las estrategias fiscales, el pago de impuestos, etc. (Saavedra y Tapia, 2011).	1. Fuentes de información primarias y secundarias 2. Entrevistas a expertos y propietarios del sujeto de estudio
<b>Categorías</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Herramienta de recolección</b>
Recursos Humanos	Proceso riguroso de selección y contratación, programas de capacitación y adiestramiento, análisis de las causas de la rotación laboral, clima laboral y los programas para remediarlos, sistemas de compensaciones y cumplimiento de aspectos de seguridad empresarial (Aragón et al., 2010; Martínez et al., 2013).	1. Fuentes de información primarias y secundarias 2. Entrevistas a expertos y propietarios del sujeto de estudio



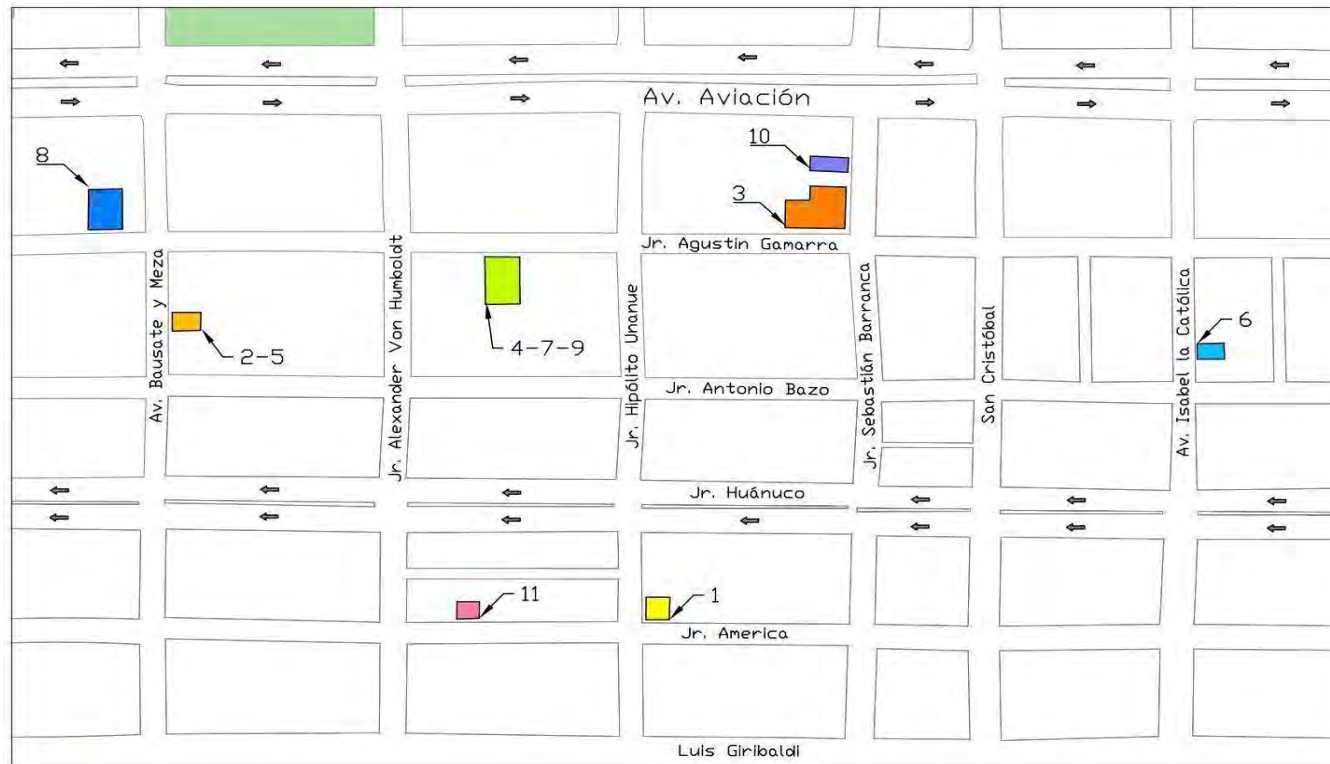
**Tabla E2: Definición de las categorías de estudio (continuación)**

<b>Categorías</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Herramienta de recolección</b>
Gestión ambiental	Responsabilidad con el medio ambiente. Una empresa competitiva analiza el uso de normas ambientales, crea programas en la materia, tiene políticas de manejo de desechos, políticas de reciclaje, entre otras medidas (Castellanos et al., 2006).	1. Fuentes de información primarias y secundarias 2. Entrevistas a expertos y propietarios del sujeto de estudio
<b>Categorías</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Herramienta de recolección</b>
Sistemas de información	Adopción de las tecnologías de información y comunicación, con personal más especializado, mayor grado de sistematización y planes de contingencia (Aragón et al., 2010; Cuevas-Vargas et al., 2015; Ibarra et al., 2014).	1. Fuentes de información primarias y secundarias 2. Entrevistas a expertos y propietarios del sujeto de estudio



## ANEXO F: Localización de empresas entrevistadas en el emporio comercial de gamarra

Figura F1: Localización de compres



- |                          |                     |  |
|--------------------------|---------------------|--|
| 1 Camisas Estrella       | 5 Brujitas          | 9 Isa Collection SAC                                 |
| 2 J.Agüero               | 6 Creaciones Napoli | 10 Nueva Atrevida                                    |
| 3 Jeshu Línea de Pijamas | 7 Rafaella Store    | 11 Importadora y Distribuidora L.J.I Clever E.I.R.L. |
| 4 Creaciones Kevin DE    | 8 GranGre           |  |

# ANEXO G: Red de codificación de variables

Figura G1: Red de codificación

