

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Propuesta de estrategia de expansión para una pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo. Caso de estudio: Adaia Fitness Wear

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Nathalie Milagros Graus Zavala*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Paul Percy Carhuallanqui Mendoza*

Asesor:

*Hugo Carlos Wiener Fresco*

Lima, 2024

La tesis

**Propuesta de estrategia de expansión para una pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo. Caso de estudio: Adaia Fitness Wear.**

ha sido aprobada por:

---

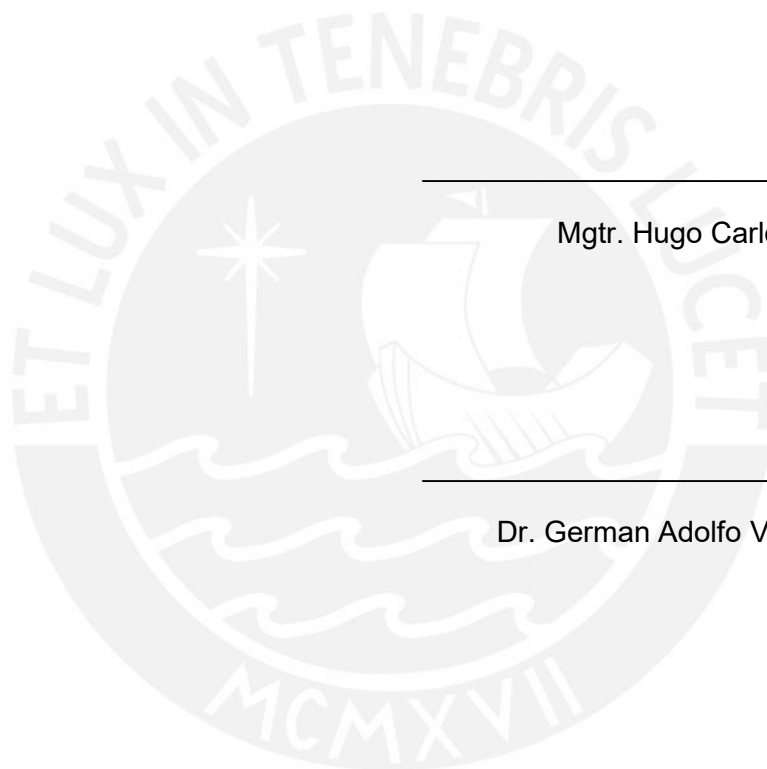
Dr. Jean Pierre Seclen Luna  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco  
[Asesor Jurado]

---

Dr. German Adolfo Velásquez Salazar  
[Tercer Jurado]




## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Hugo Carlos Wiener Fresco, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada Propuesta de estrategia de expansión para una pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo. Caso de estudio: Adaia Fitness Wear, de los autores Nathalie Milagros Graus Zavala y Paul Percy Carhuallanqui Mendoza, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **13%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 11/12/2024.
- 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: San Miguel, 11 de diciembre de 2024

Apellidos y nombres: Hugo Carlos Wiener Fresco	
DNI: 07205019	Firma: 
ORCID: 0000-0002-0818-070X	

## RESUMEN

La presente investigación académica es un estudio de caso que tiene como objetivo proponer la mejor estrategia de expansión para una Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo para mujer, teniendo como sujeto de estudio a la marca Adaia Fitness Wear que ha presentado un crecimiento constante durante los últimos años; no obstante, que no cuenta con un plan estratégico determinado para su desarrollo.

Se tiene como principal modelo teórico a la Matriz de Ansoff, del autor Igor Ansoff; la cual se utilizará para el análisis y posteriores propuestas de las estrategias a considerar para la expansión de la marca; con el objetivo del crecimiento. El fin del estudio es determinar la importancia de las Pymes y en cómo, a pesar de ello, éstas fracasan o quiebran en poco tiempo por falta de un plan estratégico estructurado.

La investigación es de carácter descriptivo, con un enfoque mixto, pues se utilizará metodología cuantitativa y cualitativa con el propósito de obtener información más completa para el desarrollo de la mejor estrategia de expansión. No obstante, a pesar de ser mixto, predomina el enfoque cualitativo. Así pues, la recolección de datos se realizó mediante entrevistas, focus group, observaciones y una encuesta.

Finalmente, como resultado del trabajo de investigación se determinaron variadas propuestas de expansión, considerando las características propias de la marca, el sector en el que se encuentra, como también su estado actual. Con lo expuesto, se considera que la investigación cumple con presentar un modelo replicable para otras Pymes.

Palabras clave: Estrategia de expansión, Pyme, confección, comercialización.

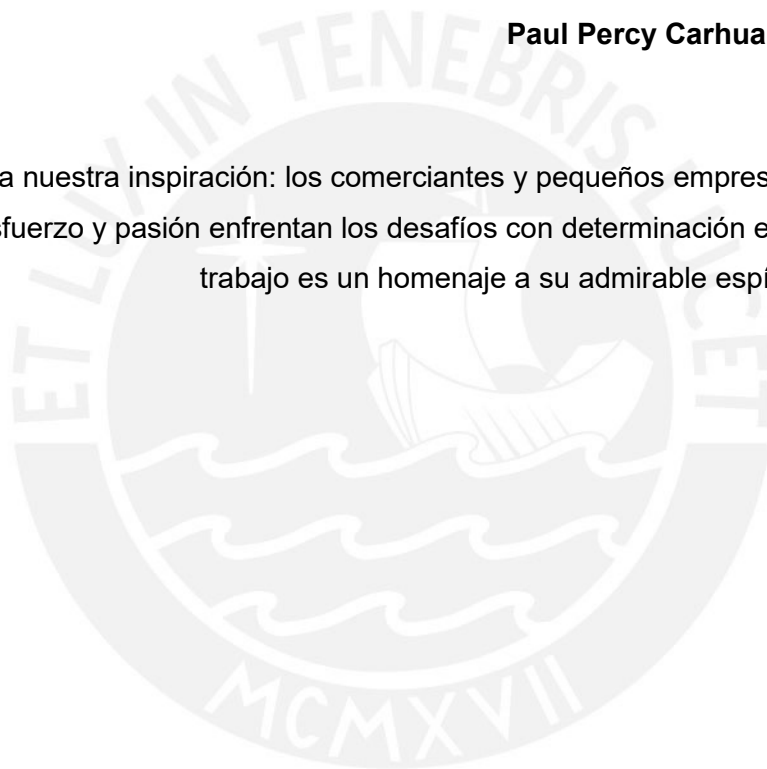
A Dios por su protección en todo el proceso de mi formación académica. A mis padres por su apoyo incondicional, enseñándome el valor del esfuerzo y la perseverancia, por ser mi motor y mi guía. Por último, a mi querido esposo por creer en mí incluso cuando yo dudaba.

**Nathalie Milagros Graus Zavala**

A mi madre, este logro académico es reflejo del incansable esfuerzo que invirtió para brindarme una educación de calidad. A mi difunto padre, por su dedicación y compromiso con mi educación hasta el último día de su vida. Finalmente, a mi hermana, quien me inspiró a ser parte de la PUCP y se convirtió en mi guía en este largo camino académico.

**Paul Percy Carhuallanqui Mendoza**

Tesis dedicada a nuestra inspiración: los comerciantes y pequeños empresarios quienes día a día, con esfuerzo y pasión enfrentan los desafíos con determinación e innovación. Este trabajo es un homenaje a su admirable espíritu emprendedor



Agradecemos a nuestros formadores académicos: nuestros profesores y asesores, quienes no solo nos transmitieron su conocimiento, sino que también nos inspiraron a seguir mejorando; dejando en alto el prestigio de la mejor universidad del Perú.

Asimismo, agradecemos a la empresa Adaia Fitness Wear por su invaluable predisposición para formar parte de este estudio. Su aporte fue esencial para el desarrollo y éxito de nuestra investigación, contribuyendo al avance del conocimiento en gestión estratégica



# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA .....	3
1. Tema .....	3
2. Planteamiento del problema .....	3
2.1. Identificación de la problemática.....	3
3. Objetivos del proyecto profesional.....	7
3.1. Objetivo general.....	7
3.2. Objetivos específicos .....	7
4. Justificación.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Crecimiento Empresarial .....	9
1.1. Definición de crecimiento empresarial .....	9
1.2. Enfoques clásicos y contemporáneos del crecimiento empresarial.....	11
1.3. Modelo de Crecimiento de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis .....	12
2. Estrategia .....	15
2.1. Proceso estratégico .....	16
2.2. Planeamiento estratégico.....	18
2.3. Administración estratégica .....	20
2.4. Dirección estratégica .....	22
2.5. Estrategias para la expansión de una empresa .....	24
3. Gestión de Proveedores.....	34
4. Innovación.....	41
5. Discusión del marco teórico.....	49
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	50
1. Mercado internacional de confecciones de ropa deportiva .....	50
2. Mercado peruano de confecciones de ropa deportiva .....	54

3. Pymes en el Perú .....	57
4. Casos de expansión de Pymes en el Perú .....	61
4.1. Caso “Talia SAC” .....	61
4.2. Caso “Yaqua” .....	62
5. El Emporio Comercial de Gamarra .....	63
6. Competidores .....	65
6.1. Acerca de Win Fitness Wear .....	66
6.2. Acerca de Mya Line Fitness.....	67
7. Adaiia Fitness Wear .....	69
7.1. Cambios realizados por el Covid-19 en Adaiia Fitness Wear .....	70
7.2. Actualmente en Adaiia Fitness Wear .....	71
8. Discusión del marco contextual .....	75
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	77
1. Alcance de la investigación .....	77
2. Enfoque del proyecto.....	77
2.1. Técnicas de recolección de información.....	78
3. Diseño de la investigación .....	80
4. Muestra .....	81
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS.....	82
1. Historia de Adaiia Fitness Wear .....	82
2. Entrevistas a Expertos.....	85
2.1. Entrevista a Jean Pierre Seclen.....	85
2.2. Entrevista a Jacqueline Olaza .....	86
3. Entrevistas a Empresarios.....	89
3.1. Entrevista a Astrid Alcamari - “Camari Jeans” .....	90
3.2. Entrevista a Meche Chuquillanqui - “PePuño” .....	91
4. Entrevista a Propietario .....	94
5. Focus Group.....	95
6. Análisis de resultados.....	97

6.1. Análisis de resultado de cuestionario.....	97
7. Análisis de resultados.....	106
8. Triangulación.....	106
8.1. Proveedores.....	106
8.2. Crecimiento Empresarial - Estrategias de Expansión.....	107
8.3. Innovación - Marketing.....	109
8.4. Mercado Actual - Competencia.....	109
CAPÍTULO 6: PROPUESTAS.....	111
1. Planteamiento de estrategia de penetración.....	111
1.1. Creación de alianzas con gimnasios reconocidos en el país.....	111
2. Planteamiento de estrategia de desarrollo de producto.....	113
2.1. Incorporación de ropa deportiva para hombre.....	113
3. Planteamiento de estrategia de desarrollo de mercado.....	115
3.1. Implementación de franquicias.....	115
4. Planteamiento de Diversificación.....	117
4.1. Implementación de accesorios relacionados a ropa deportiva.....	117
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
1. Conclusiones.....	120
2. Recomendaciones.....	123
8. REFERENCIAS.....	126
ANEXOS.....	135
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	135
ANEXO B: Encuesta a clientes.....	137
ANEXO C: Guía de entrevista a expertos.....	138
ANEXO D: Guía de entrevista a propietarios.....	140
ANEXO E: Guía de focus group.....	143
ANEXO F: Pestel AFW.....	145
ANEXO G: Foda AFW.....	146

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de Innovación.....	42
Tabla 2: Ventajas y Desventajas en la innovación de las pequeñas empresas .....	48
Tabla 3: Factores para la clasificación de la estructura empresarial en el Perú .....	57
Tabla 4: Clasificación de empresas .....	58
Tabla 5: Propuestas de expansión para Yaqua.....	63
Tabla 6: “Matriz de Ansoff de AFW” .....	111
Tabla A1: Propuesta de estrategia de expansión para una pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo. Caso de estudio: Adaia Fitness Wear.....	135



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ventas brutas agosto 2019.....	4
Figura 2: Ventas brutas agosto 2020.....	4
Figura 3: Ventas Brutas agosto 2021 .....	5
Figura 4: Ventas Brutas agosto 2022 .....	5
Figura 5: Modelo de crecimiento empresarial de acuerdo con 5 fases de Churchill y Lewis	13
Figura 6: Etapas del Proceso Estratégico.....	17
Figura 7: El proceso de administración estratégica.....	21
Figura 8: Las Estrategias Competitivas Genéricas.....	25
Figura 9: Matriz de Ansoff 1.0.....	26
Figura 10: Matriz producto-mercado de Ansoff.....	27
Figura 11: Matriz de Ansoff 2.0.....	30
Figura 12: Estrategias enfocados en la línea de productos y mercado.....	33
Figura 13: Cadena de suministro.....	36
Figura 14: Etapas de la cadena de suministro .....	37
Figura 15: Complementariedad de tipos de innovación.....	46
Figura 16: Ventas de calzado y ropa deportiva (Millones de pesos).....	51
Figura 17: Resistencia de las empresas de ropa deportiva durante la pandemia.....	52
Figura 18: Evolución del mercado global de ropa deportiva .....	53
Figura 19: Tendencias deportivas en 2020.....	54
Figura 20: Mercado de ropa deportiva en Perú.....	55
Figura 21: Importaciones de artículos deportivos en Perú desde 2015 al 2017 (Enero – Setiembre, III trimestre).....	55
Figura 22: Empresas operativas, según comportamiento de sus ventas debido al impacto del Covid-19 en el segundo trimestre del 2020 y 2019.....	58
Figura 23: Empresas operativas, según principales problemas que enfrentaron debido al Covid-19 en el segundo trimestre del 2020.....	59
Figura 24: Distribución de Gamarra .....	64
Figura 25: Pasos del diseño de una investigación de mercado .....	80
Figura 26: Género .....	98
Figura 27: Edad .....	98
Figura 28: Residencia de encuestados .....	99
Figura 29: Actividad física o deporte.....	99
Figura 30: Frecuencia de actividad física.....	100
Figura 31: Tipo de prenda deportiva a utilizar .....	100
Figura 32: Valoración de ropa deportiva .....	101

Figura 33: Lugar de compra de ropa deportiva.....	101
Figura 34: Frecuencia de compra de ropa deportiva.....	102
Figura 35: Monto de pago ideal para la compra de ropa deportiva .....	102
Figura 36: Atributos de importancia para la compra de ropa deportiva.....	103
Figura 37: Recordación de marca .....	103
Figura 38: Conocimiento de marca .....	104
Figura 39: Publicidad de marca .....	104
Figura 40: Compra virtual de ropa deportiva .....	105
Figura 41: Frecuencia de compra virtual .....	105
Figura 42: Plataforma de preferencia para compra virtual .....	106
Figura 43: ¿Qué tipo de ejercicios realiza el ciudadano limeño?.....	112



## INTRODUCCIÓN

En el Perú son las micro, pequeñas y medianas empresas las que predominan y dinamizan la economía del país. De acuerdo con Cañari (2020), mientras las grandes corporaciones son actores económicos cruciales, son las pequeñas y medianas empresas las que impulsan las economías regionales, ya que constituyen el 95 % de las empresas establecidas y generan el 67 % del empleo (párr. 3).

Además, esto también es relevante para Perú, ya que según Cañari (2020), la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el país radica en su considerable peso. Según el último informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 99,6 % de las empresas en Perú pertenecen a esta categoría, generando el 47 % del Producto Bruto Interno (PBI). De este porcentaje, el 96,6 % corresponde a micro y pequeñas empresas (MYPES) (párr. 6).

Por lo mismo, se consideró importante que el sujeto de estudio se encuentre dentro de este sector, puesto que la importancia de ellas es destacable; además, son las Pymes las que cuentan con variadas ventajas, entre ellas la agilidad y flexibilidad de adaptarse a los cambios del entorno; además de poder especializarse en mercados concretos. Entonces, justamente, este tipo de empresas fueron las que se vieron afectadas en gran medida en el año 2020 debido a la crisis económica derivada de la pandemia de la Covid-19. La falta de respaldo económico, el escaso nivel del uso de la tecnología y la alta informalidad que caracterizaban en aquel entonces a este tipo de empresas, fueron factores importantes que alimentaron el impacto negativo (Crisólogo & Fuentes, 2021).

Sin embargo, existen empresas Mipymes que, durante aquel acontecimiento, lograron adoptar estrategias innovadoras y emergentes que implican cambios en la manera de operar con el objetivo de mantener su productividad y preservar su permanencia en el mercado (Colina et al., 2021). Así pues, teniendo en cuenta el contexto descrito, la presente tesis se desarrolla en la etapa post pandemia, centrada en Adaia Fitness Wear, una Pyme que logró tener éxito en aquel momento en la que muchas organizaciones terminaron quebrando. A partir de ello, nace el interés de los tesisistas por conocer detalladamente a dicha empresa y lograr proponer estrategias que puedan ser viables para continuar con su crecimiento empresarial.

En el primer capítulo, se identifica y se plantea la problemática; asimismo se plantea los objetivos de la investigación y la justificación del tema tratado. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico y se describen conceptos pertinentes para la investigación como crecimiento empresarial, estrategia, gestión de proveedores e innovación. En el tercer capítulo, se describe todo el marco contextual teniendo en cuenta el mercado internacional y

nacional de la ropa deportiva; asimismo, se describe a las pymes en el Perú y se presenta algunos casos que lograron su crecimiento. Así también se trata a los competidores del sujeto de estudio y la descripción detallada de la empresa Adaia Fitness Wear. En el cuarto capítulo, se plantea la metodología de la investigación y se explica el alcance, enfoque, las técnicas de recolección de información, diseño, la muestra y la matriz de consistencia. En el quinto capítulo, se describe la historia del sujeto de estudio; asimismo, se plasma las ideas recolectadas de las entrevistas a expertos, empresarios y dueños de la empresa. Así también, se describe y analiza la información recogida del *focus group* y de las encuestas realizadas. Seguidamente, en el sexto capítulo, en base a todo lo descrito y analizado se procede a plantear algunas propuestas sobre estrategias de crecimiento que son viables para la organización. Posteriormente, en el séptimo capítulo, se desarrollan las conclusiones a las que llega el equipo de trabajo después de todo el análisis realizado. Finalmente, en el octavo capítulo, se plantean algunas recomendaciones que debe tener en cuenta el sujeto de estudio para la incorporación de la propuesta más viable.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

En el presente capítulo se desarrollarán los elementos principales para el correcto entendimiento del proyecto profesional en su proceso y totalidad. Primero, se plantea el tema a tratar a lo largo del trabajo señalando el objeto y sujeto de estudio; a continuación, se identifica el problema a abordar y, con ello, el objeto de estudio y su justificación.

## 1. Tema

Propuesta de estrategia de expansión para una Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo. Caso: Adaia Fitness Wear.

## 2. Planteamiento del problema

El presente proyecto profesional toma como sujeto de estudio a la pequeña empresa de confecciones con la marca Adaia Fitness Wear, la cual a partir de ahora será llamada como AFW. Es necesario considerar la formulación del problema a estudiar de forma que sea abordado con procedimientos científicos: “El planteamiento del problema de investigación implica afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (Hernández et al., 2010, como se citó en Ponce & Pasco, 2018, p.36). Dicho ello, se identifica la problemática planteada en este trabajo:

### 2.1. Identificación de la problemática

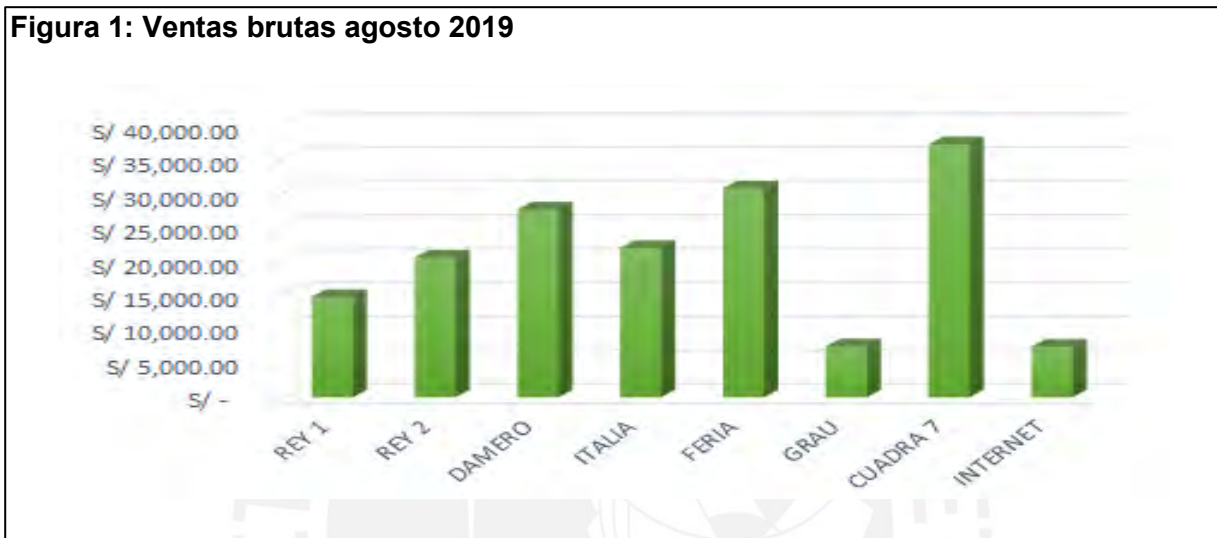
El problema identificado es la debilidad estratégica de la marca AFW. Con algunos años en el mercado, la marca es aún poco conocida y no se han adoptado suficientes acciones para posicionarla y convertirla en el eje de negocios de la empresa. Por ello, el tema del presente proyecto profesional es formular una *Propuesta de estrategia de expansión para una Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo. Caso: Adaia Fitness Wear*. Esta debe contener una ruta de expansión para esta marca, analizando las oportunidades, necesidades, capacidad e intereses de la empresa, considerando un mejor posicionamiento en sus actuales mercados y una ampliación de su presencia a nuevos mercados.

AFW es una marca de ropa de entrenamiento deportivo nacida en Perú, en el año 2017, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado de ropa deportiva femenina brindando prendas accesibles y de calidad. En este sentido, AFW se caracteriza por la adecuada relación precio-calidad que brinda, pues las prendas que confecciona y comercializa, tiene óptimos acabados y precios asequibles. La empresa ofrece moda atractiva y funcional, a través de prendas inspiradas por las últimas tendencias globales. AFW ha podido crecer de manera significativa a lo largo de sus cinco años de operación, período que incluyó el confinamiento por la pandemia de la Covid-19. La marca se encuentra operando en

la actualidad, en la tienda virtual de Ripley, Saga; además, en locales comerciales físicos ubicados en Gamarra, como también en el C.C. Mall Santa Anita, y en provincias tales como Tumbes y un proyecto en Iquitos próximo a abrirse.

Este crecimiento se puede sustentar visualizando la evolución de sus ventas que se muestran en los siguientes gráficos. La información compara las ventas por puntos en los meses de agosto de los años 2019, 2020 y 2021, así como las ventas totales anuales para los mismos años (ver Figuras 1, 2, 3 y 4).

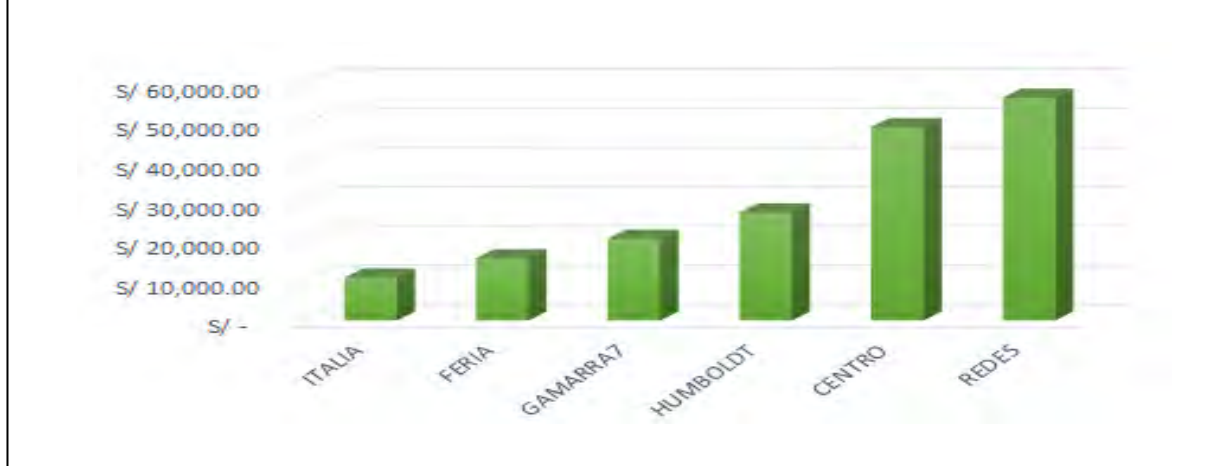
**Figura 1: Ventas brutas agosto 2019**



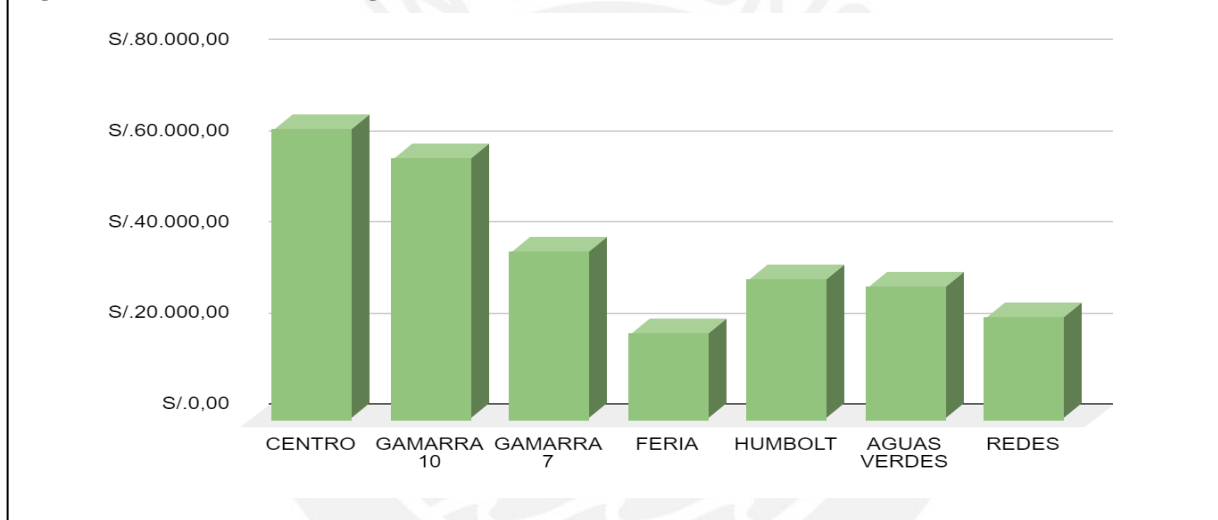
**Figura 2: Ventas brutas agosto 2020**



**Figura 3: Ventas Brutas agosto 2021**



**Figura 4: Ventas Brutas agosto 2022**



El éxito pre-pandemia de AFW estuvo ligado a la gran aceptación que obtuvo por parte de sus diversos tipos de clientes, frecuentes, no frecuentes y mayoristas, destacando estos últimos como sus mayores compradores. Estos realizaban compras de gran cantidad de prendas de ropa deportiva para ser distribuidas a nivel nacional. AFW vendía al por mayor, generalmente con destino a las provincias (donde se revendían a los clientes finales), y al por menor en Lima. En la capital, la mayoría de sus clientes residían en el Cono Norte y en el Centro de la ciudad, correspondiendo a los niveles socioeconómicos B y C. En ese período (pre - pandemia), las ventas de AFW se volcaron a los medios digitales, utilizando redes sociales y/o telemarketing y, de manera complementaria, por medios presenciales.

Si bien AFW se estaba desarrollando exitosamente antes de la pandemia, cuando esta se conoció, su rápida reacción le permitió continuar creciendo en ventas. Aunque el

confinamiento ha afectado de manera significativa la actividad productiva y comercial a nivel mundial, y en el caso de Perú se complicó con un panorama político muy inestable, muchas empresas tuvieron la versatilidad para reinventarse, subsistir e incluso obtener provecho en medio de las dificultades. Este fue el caso de AFW, que se vio en la necesidad de ampliar sus ventas ingresando con mucha más fuerza a los canales digitales y ampliando sus ventas minoristas a clientes finales, lo que representó una mayor utilidad para la empresa.

En este sentido, el confinamiento por la pandemia resultó ser una oportunidad para que AFW crezca más y amplíe sus canales de venta para así generar mayores ingresos en comparación con años anteriores. En vista del éxito y posicionamiento dentro del mercado actual, teniendo en cuenta sus ventajas competitivas y las características de sus productos, es que se plantea la necesidad de abordar una fase de expansión del negocio apoyado en la marca.

Como se mencionó, en el presente proyecto académico se toma como sujeto de estudio a la marca Adaia Fitness Wear, pues forma parte de las Pymes en el Perú que actualmente buscan captar nuevos clientes para poder crecer como organizaciones y consolidarse con una mayor dotación de recursos económicos, productivos y logísticos. No obstante, no se dispone de un plan estructurado y factible para poder conseguirlo.

Asimismo, se debe tener en cuenta que, en los últimos años ha aumentado el interés por la vida saludable, lo que implica un aumento de actividades que contribuyen a ello, tales como comer sano y/o hacer ejercicio (“Datum presenta estudio”, 2018); y, en esa línea, se concluye que el sector de artículos deportivos responde al creciente interés mundial por llevar un estilo de vida más saludable (García, 2018). Con lo expuesto, se afirma que el mercado de la ropa deportiva en el Perú tiene una tendencia positiva que puede ser aprovechada por las Pymes pudiendo expandirse hacia otros mercados, aprovechando estas tendencias saludables.

Finalmente, la industria de la ropa deportiva es un subsector con gran consumo, ya que ofrece productos funcionales utilizados exclusivamente para determinado deporte, sin embargo, muchos de aquellos productos incrementan su consumo porque son adaptables para el uso cotidiano de las personas. Es decir, si tenemos una zapatilla diseñada y creada para el uso en el tenis, esta también es usada para salir a pasear un domingo familiar a un lugar de recreación, esto se debe a que los productos deportivos son flexibles y pueden tener diferentes usos y no exclusivamente el deportivo.

Debido a lo anterior, las empresas de comercialización de productos deportivos no se centran en cubrir el mercado estrictamente deportivo, sino también buscan llegar y posicionarse en un mercado más grande, el cual tiene que ver con el estilo de vida de los

consumidores, que a través del uso de sus prendas desean sentir confortabilidad a pesar de no dedicarse a realizar estrictamente algún deporte. Farfán et al., 2020). La comercialización de prendas deportivas está experimentando un aumento significativo en el ámbito del fitness, dado que la práctica deportiva se ha convertido en un estilo de vida en ascenso (Perú Retail, 2016).

### **3. Objetivos del proyecto profesional**

#### **3.1. Objetivo general**

- Proponer la mejor estrategia de expansión para la marca de una Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las posibles estrategias de expansión para marcas de Pymes de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo
- Seleccionar la estrategia que se adecúe a los objetivos de la marca Adaia Fitness Wear
- Proponer mecanismos de gestión de la estrategia propuesta para la marca Adaia Fitness Wear

### **4. Justificación**

Según lo señala Robbins (2005), el crecimiento es el resultado natural y deseable para las empresas emprendedoras, constituyendo un aspecto distintivo para ellas. De hecho, el crecimiento forma parte de nuestra definición de iniciativa empresarial, ya que las empresas emprendedoras buscan activamente expandirse (p.593). No obstante, en la actualidad, debido al contexto de crisis, la mayoría de las Pymes en Perú encuentran dificultades para crecer e incluso permanecer en el mercado. La pandemia causada por el virus SARS-CoV-2 ha originado una crisis no solo sanitaria, sino también económica, social y hasta política. Miles de empresas dejaron de operar debido a las medidas restrictivas tomadas por el gobierno con el objetivo de disminuir la curva de contagios.

Sin embargo, "el cese de la actividad productiva y la disminución de la demanda resultaron en el cierre de numerosas empresas formales, aunque sorprendentemente, no tantas como las que se crearon, también como consecuencia de la crisis" ("Más de 45,000 empresas", 2021, párr. 3). En este sentido, se afirma que, a pesar de los inconvenientes imprevistos, un sector de Pymes encuentra una nueva oportunidad de crecimiento y busca desarrollar estrategias para captar nuevos clientes en nuevos segmentos. Dichas

oportunidades podrán ser aprovechadas al máximo, considerando el planeamiento estratégico como un proceso necesario para que sus recursos no sean desperdiciados.

Se resalta que el presente trabajo aportará académicamente a las ciencias de la gestión, puesto que se analizará, estudiará y desarrollará el proceso estratégico (gestión estratégica y estrategia empresarial) que debe seguir una empresa para lograr su expansión o crecimiento adecuado. Además, contribuirá a la línea de investigación de la gestión estratégica, ya que tomará fuentes primarias y secundarias con el objetivo de lograr el cambio exitoso a futuro por la gerencia participativa, ordenada y anticipada. Por último, aportará de manera práctica, puesto que toma en cuenta a las Pymes las cuales representan un gran porcentaje del mercado peruano. Cuando ejercía la presidencia de la CONFIEP, Roque Benavides subrayó la relevancia de las Pymes como el principal motor de la economía peruana. De acuerdo con Benavides, estas empresas proporcionan empleo a más de 7 millones de compatriotas, lo que constituye el 45% de la Población Económicamente Activa (PEA) y representa el 21% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional (CONFIEP, s.f., párr. 1). Cabe resaltar que el presente estudio está direccionado a una Pyme del sector textil, pero hay otras tantas empresas con características parecidas que enfrentan los mismos desafíos.

Dicho ello, el objetivo del presente proyecto profesional es proponer las líneas maestras estratégicas para que pequeñas y medianas empresas puedan expandirse en el mercado tomando como referencia la experiencia de AFW.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se busca definir conceptos importantes para el proyecto profesional: La investigación requiere la consulta de fuentes especializadas de información que se relacionen con el estudio emprendido (Ponce & Pasco, 2018). Por ello, en primer lugar, se definirán conceptos teóricos relevantes tales como crecimiento empresarial, estrategia, gestión de proveedores, innovación y, vinculado a ella, marketing.

### **1. Crecimiento Empresarial**

Existen distintas estrategias de crecimiento empresarial las cuales son elegidas de acuerdo a los recursos con que cuenta la organización y sus objetivos. Existen en consecuencia, distintas formas de crecer para una empresa; como, por ejemplo, a través de una expansión geográfica, si lo que se quiere es llegar a nuevos mercados físicos; expansión hacia nuevos segmentos, si lo que se desea es llegar a un nuevo público objetivo; expansión de la línea de productos, si lo que se desea es la creación de nuevos productos. Según Ansoff (1957), existen cuatro estrategias principales para asegurar el crecimiento de una empresa: “penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación”.

Según Medina et al. (2012), el aumento del valor económico de cualquier empresa es uno de sus propósitos fundamentales, logrando esto a través de la implementación de estrategias destinadas a fortalecer sus ingresos y resultados. Con este fin, se debe considerar el aumento de la competencia en la industria en que se participa. Las estrategias se convierten en el medio, el camino o la guía por la cual la organización tiene que lograr incrementar su valor económico a través de obtener mayores ingresos y buenos resultados.

#### **1.1. Definición de crecimiento empresarial**

Gibrat (citado en Blázquez et al., 2006), quien es considerado pionero en el estudio del crecimiento empresarial, sostenía que el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico que surge debido a la influencia de una multitud de factores aleatorios, aparentemente insignificantes, que inciden proporcionalmente en el tamaño de las empresas (p. 44). Esta idea también conocida como Ley del Efecto Proporcional de Gibrat, es una de las primeras ideas respecto al crecimiento empresarial, de las cuales se puede inferir que existe una relación directamente proporcional entre el tamaño de la empresa y el crecimiento empresarial. Empresas de gran tamaño eran las que podían generar más crecimiento empresarial.

Por otro lado, Albach (como se citó en Blázquez et al., 2006) define el crecimiento empresarial como el resultado no se debe a la aleatoriedad, sino a la voluntad y decisión de los empresarios y directivos, que moldean su comportamiento (p.4). A diferencia de la primera

definición de Gibrat en la cual se tiene en cuenta factores externos, en este caso, importan los factores internos como la dirección de la empresa (empresarios y directivos). Definiciones posteriores señalan:

Fernández et al. (1988, como se citó en Aguilera & Puerto, 2012) indica que un indicador de la capacidad dinámica de la empresa que evalúa su capacidad para ampliar sus oportunidades comerciales, financieras y técnicas en mercados altamente dinámicos desde el punto de vista tecnológico y, por lo tanto, con un alto grado de incertidumbre. Esto obliga a las empresas que buscan mantenerse competitivas frente a sus principales competidores a igualar, al menos, la generación de recursos necesarios para desarrollar estrategias de inversión en I+D, marketing y adquisición de nuevos equipos de producción, garantizando así su supervivencia (p. 14).

Blázquez et al. (2006, como se citó en Aguilera & Puerto, 2012) señala que el proceso de adaptación a los cambios requeridos por el entorno o impulsados por el espíritu emprendedor del líder, en el cual la empresa se encuentra obligada a expandir o mejorar su capacidad productiva mediante la adecuación o adquisición de nuevos recursos, llevando a cabo cambios organizacionales que respalden estas modificaciones; todo esto debe estar respaldado por la salud financiera de la empresa, lo que le permitirá obtener una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo (p. 14).

Teniendo en cuenta las dos definiciones anteriores, se puede observar que hacen referencia a la importancia del mercado como un ambiente externo de las empresas y, a la vez, se enfatiza en que los cambios realizados deben recaer en el buen funcionamiento de las empresas, a la vez logrando que se mantenga a lo largo del tiempo. Asimismo, el crecimiento empresarial es tomado como un proceso dinámico que genera cambios positivos y lo que comúnmente sucede es que estos cambios sean de naturaleza cuantitativa como el crecimiento financiero, productivo, de mercado, etc. No obstante, para lograr el éxito de los cambios de naturaleza cuantitativa se necesita a la vez, cambios de naturaleza cualitativa que influyen en gran medida en los resultados de los objetivos planteados por los directivos de la organización.

En la misma línea, se tiene que, para Aguilera y Puerto (2012) el crecimiento empresarial se percibe como un proceso dinámico que conlleva mejoras significativas para las empresas, generalmente de naturaleza cuantitativa en su mayoría, pero que deben ser respaldadas por cambios de naturaleza cualitativa para ser sostenibles (p. 15). En este caso, se habla también de un proceso mixto, tanto de factores de características cuantitativas como el incremento del número de ventas, pero también de factores de características cualitativas, como el liderazgo. Se necesita de ambas para poder generar crecimiento empresarial en las

organizaciones. Entonces, se puede afirmar que el crecimiento empresarial tiene que ver con los procesos que lograrían que una empresa pueda desarrollarse de forma tal que pueda alcanzar los objetivos propuestos con éxito. A la vez, para lograr dicho crecimiento se tienen distintas estrategias las cuales impulsan el desarrollo incrementando su valor.

## **1.2. Enfoques clásicos y contemporáneos del crecimiento empresarial**

Existen enfoques clásicos y contemporáneos respecto al crecimiento empresarial. Según Canals (2004), existen tres enfoques de crecimiento empresarial clásicos los cuales son: Enfoque Microeconómico del Crecimiento Empresarial, Teoría del Crecimiento de la Empresa de Penrose y Enfoque de la Teoría Evolucionista de Nelson y Winter.

En el primero según Canals (2004): La empresa se reduce a una función de producción que el empresario o el alto directivo buscan optimizar. En esta perspectiva, la empresa actúa como un mecanismo que distribuye recursos de forma eficiente, de manera análoga a como lo hace el mercado (p. 347).

Así pues, este enfoque se interesa por los equilibrios estáticos a corto plazo; no obstante, como indica Canals (2004), “esta concepción de la empresa impide una visión más comprehensiva del proceso de expansión empresarial” (p. 347).

La teoría del crecimiento de la empresa de Penrose propone lo siguiente: El factor determinante del crecimiento empresarial es el proceso de acumulación de recursos a lo largo del tiempo. En este sentido, se destaca que la empresa no se limita únicamente a ser una función de producción, sino que se entiende como un conjunto de recursos. La diversidad de estos recursos contribuye a que las empresas sean diferentes entre sí (Canals, 2004, p. 347).

Sobre este enfoque clásico, Canals (2004) advierte algunas limitaciones. Así, por ejemplo, menciona que no se puede asumir que el conocimiento de los directivos de una organización sean las más apropiadas o las únicas que existe, sino que también el conocimiento se encuentra entre los equipos de trabajo, es decir el conocimiento también está en los trabajadores de primera línea como también en los directivos. No solo debemos asumir que las ideas y estrategias deban salir necesaria y únicamente de los directivos.

Por otro lado, este autor también realiza una crítica respecto a los recursos que posee una organización, pues indica que, si bien los recursos internos son generadores del crecimiento empresarial, pero no se debe dejar en consideración otros factores internos y externos relevantes como la interacción de los trabajadores, la competencia de la empresa, la capacidad de adaptación que tienen sus trabajadores y la empresa en general a cambios que requiere el mercado, entre otros factores que se deben tener en cuenta.

Con relación a la teoría evolucionista de Nelson y Winter (como se citó en Canals, 2004): El crecimiento empresarial enfrenta restricciones que no tanto provienen de la posible falta de recursos disponibles, como sugiere Penrose, sino más bien de la dificultad inherente de adaptarse al cambio cuando las rutinas han demostrado ser efectivas durante un período prolongado. Por lo tanto, el verdadero límite al crecimiento no se encuentra en la abundancia o escasez de recursos, sino en las rutinas establecidas, en la forma en que se maneja la información y el conocimiento acumulado por la organización a lo largo del tiempo. Todos estos elementos dificultan los cambios en el comportamiento humano (p. 349).

Teniendo en cuenta lo anterior, Canals también realiza la crítica y menciona que esta teoría no puede poner en primer plano a la rutina y dejar en segundo plano la capacidad de innovación y de cambio que pueden tener los colaboradores dentro de la organización. Es decir, que los colaboradores no son miembros robóticos que siempre estarían atados a lo rutinario y que la teoría no tiene en cuenta las capacidades de adaptación al cambio, innovación, entre otras capacidades.

Por otro lado, se tiene enfoques contemporáneos que agregan nuevos factores dentro de la evaluación del crecimiento empresarial de una organización. Entonces, autores como Machado (2016), mencionan que existen diferentes variables que una organización debe tener en cuenta para lograr el crecimiento empresarial y que no solo se debe enfocar en factores internos de la organización. Entre los factores que considera relevante evaluar son los externos, individuales y empresariales. Así, por ejemplo, menciona que la motivación personal que tiene los trabajadores es importante porque va repercutir en otras variables que se tienen en consideración para el crecimiento empresarial. Un trabajador desmotivado, afectará los indicadores de producción, no se logrará la meta y objetivos, esto va repercutir en indicadores generales de producción y finalmente la rentabilidad y recursos de la empresa se verá afectado.

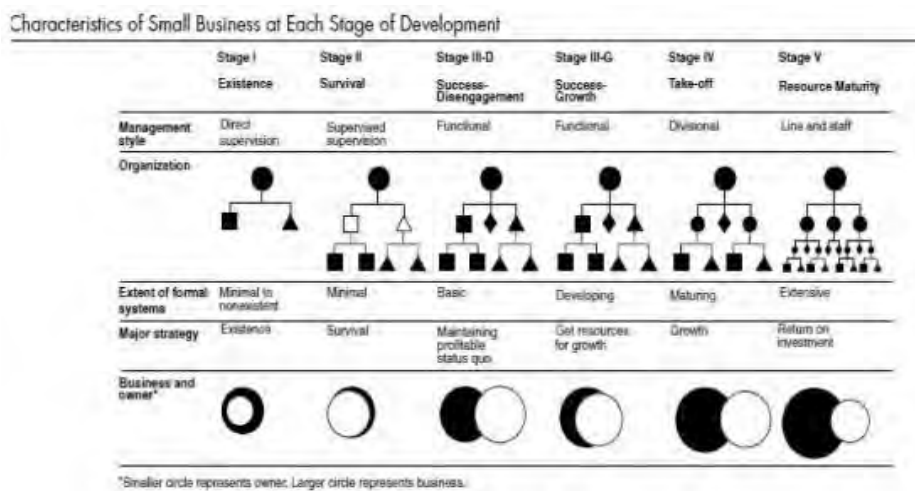
En resumen, de acuerdo a lo que menciona Canals (2004), los enfoques clásicos del crecimiento empresarial se centran solo en factores como la producción y optimización para determinar si una empresa ha logrado su crecimiento empresarial. Sin embargo, con el pasar de los años, autores contemporáneos toman en cuenta factores intrínsecos y extrínsecos que afectan a una organización, con ello se tiene una mirada más abierta y general a comparación de los enfoques clásicos.

### **1.3. Modelo de Crecimiento de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis**

Con base en la investigación realizada, se expondrá la teoría de crecimiento de Churchill y Lewis (1983), la cual aborda las características de las distintas etapas del crecimiento empresarial (ver Figura 5). Según estos autores, en cada fase de desarrollo de la

empresa, es crucial considerar un estilo de liderazgo, estructura organizativa, sistemas formales, estrategias y estructura de propiedad que se ajusten al contexto particular (Churchill y Lewis, 1983, p. 4). Aquellos autores, proponen este modelo de crecimiento enfocados en las pequeñas empresas, ya que los modelos teóricos estudiados anteriormente eran dirigidos hacia las grandes empresas, muchas de estas no se adaptan a la realidad de los emprendedores u organizaciones que tienen pocos años en el mercado. Por ello, se considera conveniente usar el Modelo de Crecimiento de Churchill y Lewis, porque el sujeto del presente estudio pertenece a las Pymes.

**Figura 5: Modelo de crecimiento empresarial de acuerdo con las 5 fases de Churchill y Lewis**



Fuente: Churchill y Lewis (1983).

Churchill y Lewis (1983) Ellos indican que hay cinco etapas, que son existencia, supervivencia, éxito despegue, éxito crecimiento, despegue y madurez; en cada una de las cuales es esencial emplear un estilo de gestión diferente" (p.4). En las siguientes líneas se explica las cinco etapas que plantean dichos autores.

La primera es la Existencia, son los fundadores o dueños los que se encargan de todas las tareas para lograr conseguir ingresos. En esta primera etapa lo importante es que la empresa logre vender los productos o servicios, lograr conseguir clientes que demanden lo que se oferta es crucial, porque serán aquellos ingresos los que determinen si la empresa puede continuar o no. En esta etapa la tasa de mortalidad de las empresas es muy alta. (Churchill & Lewis, como se citó en Acosta et al., 2019). Es fundador es el responsable de las actividades y lograr conseguir ventas, pasar esa primera valla es una etapa bastante retadora. En este sentido, esta etapa se caracteriza por ser inestable, con elevada incertidumbre, y el propietario lucha por mantener la empresa con vida.

La segunda etapa es la Supervivencia, esta etapa brinda algo de tranquilidad al fundador ya que se tiene un número mínimo de clientes fidelizados con el negocio y esto genera un margen de ingresos que ayuda en la permanencia. Estos clientes hacen pensar que el negocio es viable y que ahora se debe apostar por contratar más personal y poder conseguir nuevos clientes. (Churchill & Lewis, como se citó en Acosta et al., 2019). Debe destacarse que las decisiones continúan centralizadas en el propietario y en este nivel se pondrá a prueba la capacidad de liderazgo del fundador porque ya tendrá nuevo personal y porque también se necesita la creación de alianzas estratégicas.

La tercera etapa es de Éxito, es el momento de la estabilidad, se sabe que la empresa es rentable y sostenible. En esta etapa el fundador ya tiene un equipo de trabajo, ya existe una estructura laboral, esto le permite delegar funciones operacionales y poder dedicarse a gerenciar y liderar el paso a la siguiente etapa. La empresa ya cuenta con un pequeño organigrama, con la llegada de personal se crean áreas y cada uno tiene su función dentro de la empresa, todo plasmado en manuales de funciones y procedimientos. El reto en esta etapa es poder plantear estrategias de crecimiento empresarial como la creación de alianzas estratégicas, desarrollar nuevos productos para el mercado objetivo, fidelizar a los clientes habituales y conseguir nuevos clientes potenciales con las alianzas, entre otros. Todo lo anterior con el objetivo de pasar al siguiente nivel. (Churchill & Lewis, como se citó en Acosta et al., 2019).

La cuarta etapa es del Despegue del negocio, las operaciones son más complejas por ello se necesita contar con una gestión correcta de recursos financieros y humanos. (Churchill & Lewis, como se citó en Acosta et al., 2019). El desafío en este nivel es la elección de la estrategia a utilizar y como financiar, la elección correcta podría llevar a la organización a convertirse en una gran empresa. Se debe decidir si la empresa debe apalancarse financieramente o lograr solventar la inversión con sus propios ingresos, debemos recordar que a este nivel se involucra grandes cantidades de dinero y puede significar un gran crecimiento o un gran retraso para la organización. Por ello la planificación es vital, una vez decidido la estrategia se debe saber que áreas y tareas se deben realizar a corto, mediano y largo plazo, con la intención de conseguir el objetivo en común.

En quinto lugar, en la etapa de Madurez de recursos, la empresa se caracteriza por tener una mejor planificación estratégica y profesionalización en el sector en el cual se desarrolle, esto porque la empresa ya cuenta con recursos financieros, recursos humanos calificado, estructura sólida, procesos determinados y un equipo gerencial calificado. (Churchill & Lewis, como se citó en Acosta et al., 2019). Se debe afirmar que esta etapa es el nivel al que la mayoría, por no decir todos los empresarios, aspiran alcanzar; es el momento en el cual todo se encuentra en orden y es estable, considerando que la gestión está

descentralizada, el personal se encuentra capacitado y todos los sistemas funcionan de manera eficiente, generando rentabilidad.

En conclusión, el modelo de crecimiento de Churchill y Lewis puede acoplarse satisfactoriamente a las Pymes. Si bien cada pequeña empresa es única en muchos aspectos y no necesariamente cada etapa tendrá el mismo resultado en todas las organizaciones. Sin embargo, muchas de ellas enfrentan problemas similares; por lo que se considera que conocer cada etapa de este modelo puede permitir planificar, anticipar los riesgos y desafíos que traen consigo para finalmente conseguir el crecimiento de la empresa.

## **2. Estrategia**

El concepto de "estrategia", según Mintzberg et al. (1997), ha sido utilizado de diversas maneras y en diversos contextos a lo largo del tiempo (p. 1). La palabra "estrategia" deriva del latín "strategia", que a su vez proviene de dos términos griegos: stratos ("ejército") y agein ("conductor" o "guía"); por lo que se afirma que tiene raíces militares, pues se usaron desde hace cientos de años; así pues, con el paso del tiempo, se ha ido contextualizando con puntos de vista modernos, los cuales comenzaron con estudios que la ligaron con el concepto de "Negocios". Dicho ello, la primera vez que se define modernamente estrategia en sentido empresarial es con Chandler (1962) que definió la estrategia como el hecho de plantear metas y objetivos a largo plazo, planificar las acciones que se deben realizar para dichos objetivos y, finalmente, la asignación de recursos (financieros, logísticos y humanos) que sirven como medios para alcanzar dichas metas.

Luego, con el paso de los años, otros estudiosos optaron por definirla considerando a Chandler, pero con algunas diferencias; por ejemplo, Kenneth (1971) definió estrategia como un patrón que determina los objetivos, metas y los planes que se deban seguir para conseguir dichas metas, esto debe graficar el tipo de empresa que es actualmente y que empresa desea ser en el futuro. Pero también agrega a los stakeholders como receptores de las estrategias tomadas, entre ellos tenemos a los accionistas, empleados, clientes y comunidades. Por su parte, Ansoff (1976) define la estrategia como la relación que mantiene la empresa con su entorno, destacando que la planificación y la dirección estratégica son conceptos separados, siendo esta última considerada de mayor importancia. Según Chandler (2003), citado por Contreras (2013), la estrategia implica la definición de las metas y objetivos a corto y largo plazo de una empresa, así como las acciones a tomar y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Por ello, es necesaria la investigación adecuada para hacer un planeamiento estratégico que permita desarrollar el objeto de estudio en favor del sujeto.

Actualmente, estrategia es definida como un concepto que refiere a las "planificaciones" que se hacen con el fin de lograr una meta u objetivo trazado. En este

sentido, según Conexión ESAN (2017a): La estrategia empresarial consiste en el proceso mediante el cual una organización determina cómo crear valor. Este proceso abarca tanto la definición de los objetivos de la empresa como la planificación de las acciones y asignación de recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. (párr.1). No obstante, hay que tener en cuenta que, si bien se podría plantear una estrategia esperando excelentes resultados apostando por lo mejor, nada garantiza que dicha estrategia pueda funcionar, puesto que las organizaciones o sistemas están en constante cambio, no son estáticas; lo que quiere decir que se deben generar estrategias considerando los cambios y adaptándolas a tales si es que la situación así lo requiere. Como lo señala Porter (2008): Las empresas necesitan contar con la flexibilidad adecuada para adaptarse rápidamente a los cambios en la competencia y en el mercado (p. 3).

Finalmente, para que una organización pueda tener una estrategia es necesario considerar el proceso estratégico; en este sentido Castellanos (2007) precisa que una estrategia puede ser entendida tanto por su proceso de desarrollo como por su contenido. En cuanto al proceso, es fundamental comprender cómo llevar a cabo la reflexión, planificación e implementación de la estrategia. El éxito o fracaso de la estrategia dependerá en gran medida de esto (párr. 1).

Así pues, en las siguientes líneas se reflexionará sobre el concepto de proceso estratégico citando a diferentes autores.

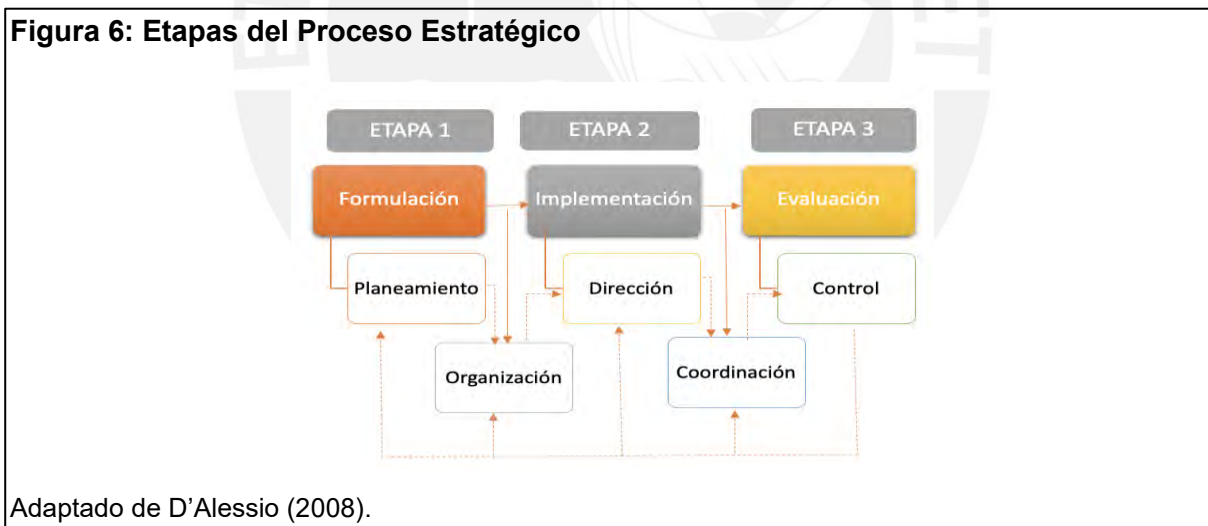
## **2.1. Proceso estratégico**

Es importante antes de reflexionar sobre el concepto proceso estratégico, definir lo que significa proceso en el marco administrativo. En este sentido, Chiavenato (2006), define "Procesamiento" con sinónimos como "Procesador" o "Transformador" como el "mecanismo interno del sistema que convierte las entradas en salidas" (p.365). El proceso también es conocido como "Throughput". En este sentido, se considera que el proceso llega a ser como un conjunto de pasos secuenciales que son seguidos para darle alguna solución a algún problema en un marco de causa-efecto. Por su parte, Chiavenato (2006) también define Proceso Administrativo como el "conjunto de funciones de la administración e incluye planear, organizar, dirigir y controlar" (p.70). Por otro lado, Olvera (s.f.), Profesor Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, comenta que el proceso administrativo sería un conjunto de actividades que realiza la administración, que interactúan y se relacionan entre sí.

Por su parte, Fernando D'Alessio (2008) indica que "el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro" (p.8). Las acciones estratégicas realizadas

dentro del proceso van encaminadas a un solo fin que es el de cumplir los objetivos de la organización, los cuales se definen teniendo en cuenta la misión y visión de la empresa. Por otro lado, es importante destacar que D'Alessio (2008) añade al concepto una característica importante: "el proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento" (p.8). En pocas palabras, el proceso no es estático, fijo o inamovible, sino que, por el contrario, puede variar en cualquier momento si es que la situación así lo requiere, pues el entorno es cambiante: "la iteración se basa en el permanente monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda, es decir, de los clientes y consumidores" (D'Alessio, 2008, p.8).

Además, D'Alessio (2008) hace hincapié en que "el modelo del proceso estratégico es estrictamente secuencial" (p.20), pues, como ya se mencionó con anterioridad representa una secuencia, indica qué en el proceso estratégico fundamental, los insumos, que son el resultado de la situación actual de la organización, se transforman a través del proceso estratégico en productos, que son las estrategias destinadas a guiar a la organización hacia la situación futura deseada. (D'Alessio, 2008, p.18). En la Figura 6, se presentan las etapas del proceso estratégico.



Por último, se considera importante a la vez definir lo que significa el proceso dentro del planeamiento estratégico. De acuerdo con Luna (2014), la planeación estratégica se describe como el proceso de tomar decisiones sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, así como sobre los recursos que se emplearán y las políticas generales que guiarán la adquisición y coordinación de estos recursos. Este proceso considera a la empresa como una entidad completa y se centra en el mediano y largo plazo (p. 61).

## 2.2. Planeamiento estratégico

Taylor (1911) desarrolla lo que llamaría el principio de planeación que básicamente refiere cómo sustituir en el trabajo el juicio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos. Reemplazar la improvisación con la planificación metodológica basada en la ciencia (p.114). Fayol (1916, como se citó en Pablos et al., 2009) ingeniero y autor que desarrolló la teoría clásica de la administración, consideraba que la planeación es “el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes” (p.4). Para este autor, el planeamiento era una de las cinco funciones de la administración (Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Control). Por su parte, Chiavenato (2006) considera que la planificación es estipular las actividades y objetivos que se deban realizar para lograr las pretensiones que tiene la empresa a un futuro determinado. Asimismo, Robbins y Coulter (2014), consideran a la planeación como la función administrativa que define los objetivos, estrategias que se deben realizar para lograr y los planes donde se plasmen las tareas que se deben coordinar por las distintas áreas de la empresa.

Armijo (2011) define la planificación estratégica como una herramienta de gestión que facilita respaldar la toma de decisiones de las organizaciones sobre sus actividades actuales y la dirección futura que deben tomar para adaptarse a los cambios y demandas del entorno, con el fin de lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que ofrecen (p. 15).

Stella International Foundation (2016) indica que es una herramienta de gestión cuyo propósito es dirigir las acciones que la organización debe llevar a cabo (estrategias), con el fin de alcanzar una posición que le permita desempeñar con éxito sus funciones esenciales (misión), y orientarlas hacia un futuro deseado y óptimo (visión) (p. 17).

Según D'Alessio (2008), el concepto de planificación estratégica se desarrolla como la primera etapa del proceso estratégico, definiéndolo como una fase de formulación en la que se enuncia el conjunto de cuatro componentes fundamentales: Visión, Misión, Valores y Código de ética (p. 60). Asimismo, destaca su importancia al afirmar que pensar en el futuro y planificar estratégicamente brinda a la organización más posibilidades de sobrevivir que si actúa únicamente en función del corto plazo (p. 45).

Para Drucker (1984, como se citó en Giraldo & Palomino, 2017), la planificación estratégica es un proceso continuo que implica tomar decisiones empresariales con base en un entendimiento detallado de su impacto futuro, asumiendo riesgos calculados. También implica organizar de manera sistemática los esfuerzos necesarios para implementar estas

decisiones y evaluar los resultados de manera regular, comparándolos con las expectativas a través de un proceso de retroalimentación organizada (p. 12).

Es decir, Drucker afirma que es imposible predecir el futuro y, debido a ello, es preciso planificar para defendernos y/o tener alternativas ante cualquier inconveniente que pueda surgir en un futuro.

Por su parte, de forma parecida, Chiavenato (2016) afirma que la planeación estratégica es un proceso esencial dentro de la organización, que tiene como objetivo trazar los objetivos a alcanzar y las directrices para definir los planes de acción necesarios para lograrlos. Este proceso busca generar ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo para la organización (p. 18); de modo que la planeación estratégica es una disciplina que averigua y detalla las ventajas competitivas de la empresa en comparación con sus competidores, con el objetivo de utilizarlas para alcanzar los objetivos en coordinación con su visión y misión.

Así pues, la finalidad de la planeación estratégica es sentar las bases de las ideas estratégicas que se deciden incorporar en los objetivos de la organización, estas bases permitirán a la organización continuar en su objetivo de crecer a pesar que las situaciones puedan ser muy variables e impredecibles. (Sangama, 2019).

Además, es importante especificar el tiempo, puesto que es un proceso; por lo tanto, el resultado no es inmediato, sino que toma su tiempo. La planeación estratégica es un proceso orientado al desarrollo competitivo a mediano y largo plazo, donde se definen objetivos, se elaboran estrategias y se determinan acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato, 2016, p.22).

Finalmente, de acuerdo con Sallenave (2002, citado en Mora et al., 2015), la planificación estratégica se puede definir como el proceso que sigue el gerente integral para orientar y supervisar el futuro de su empresa. Se trata del procedimiento mediante el cual los líderes organizan sus objetivos y acciones en el tiempo.

Si bien esta definición puede resultar un tanto confusa, es de suma importancia, puesto que el autor destaca la importancia del rol del gerente en este proceso y la toma de decisiones está dividida en niveles jerárquicos, según requiera la planeación estratégica: 1) a nivel de la empresa total (*corporate planning*); 2) a nivel de división (*business planning*) y 3) a nivel funcional; con lo que también añade que la planeación estratégica se resume nada más que en 3 preguntas fundamentales: ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo llegar allá?

La planeación estratégica constituye el nexo entre las actividades de las empresas y las relaciones producto-mercado, permitiendo así definir la naturaleza fundamental de los negocios y la posición actual de las empresas, así como sus expectativas futuras (Ansoff, 1965, p. 162). La importancia de esta definición permite darle valor a la estrategia que se requiere para el cumplimiento de objetivos. “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013, como se citó en González et al., 2019, p.245).

Con todo lo expuesto, se concluye que la planeación estratégica es un instrumento que busca una o varias ventajas de una organización, además formula y ejecuta las estrategias, y todo lo anterior va ligado a la visión, misión y objetivos considerando a la vez el macroentorno y los recursos propios. Es importante destacar también que la planeación es la primera etapa del proceso administrativo; por lo mismo, se considera de vital importancia dicha herramienta pues permite reconocer el camino que la organización habría que recorrer para lograr sus objetivos.

### **2.3. Administración estratégica**

Chiavenato (2016) refiere que la administración proviene del latín ad (dirección, tendencia hacia) y minister (subordinación u obediencia), lo que se traduce en que una persona desarrolla alguna función y está bajo el mando de otra; es decir, aquel que presta un servicio a otro con rango superior. No obstante, dicho significado ha cambiado rotundamente con el paso del tiempo, de modo que actualmente se puede entender la administración como aquel proceso fundamental que toda empresa exitosa y organización eficiente y efectiva debe prestar atención. Este proceso, que abarca la previsión, planificación, organización, dirección y control, sirve como el timón que guía el rumbo hacia el éxito empresarial. (Chiavenato, 2016)

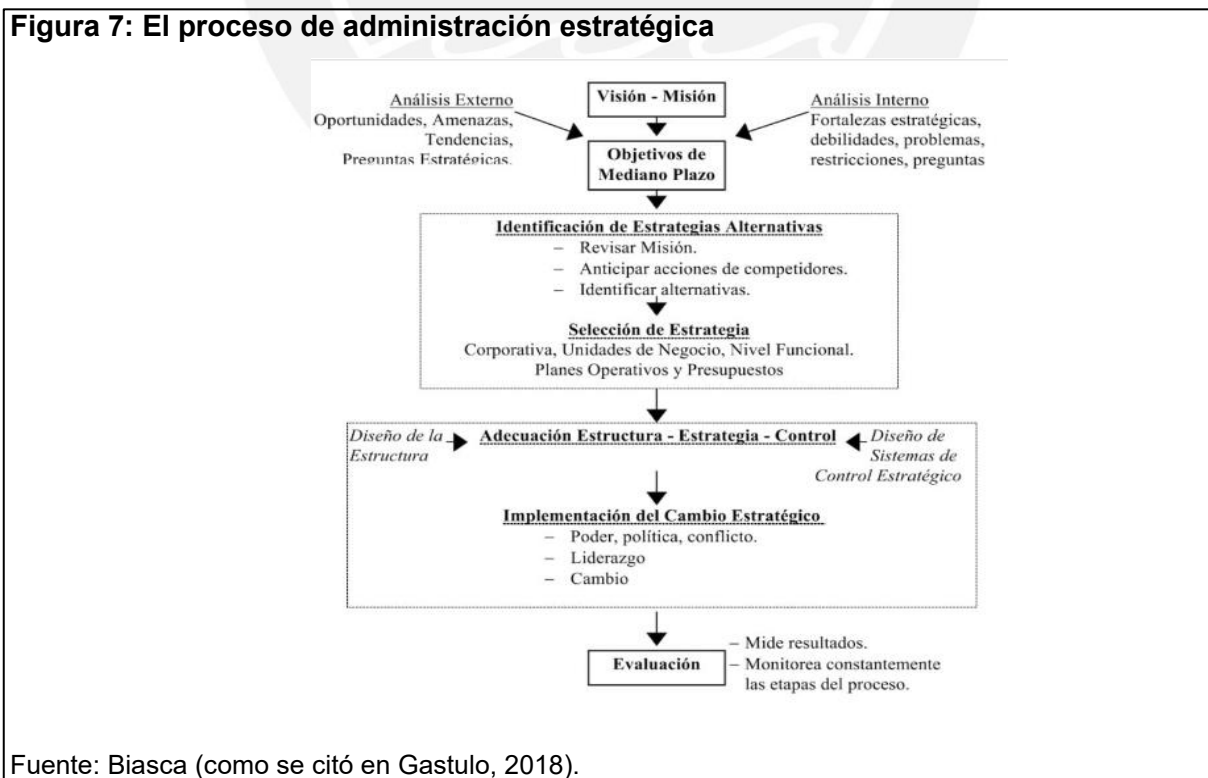
A lo largo de años pasados y hasta la fecha actual, se han desarrollado diversas teorías sobre la administración, lo que ha dado lugar a varios enfoques. Esto se debe a que la gestión implica la toma de decisiones y la ejecución de acciones aplicables a una amplia variedad de situaciones en diversas organizaciones. Debido a esa complejidad, la administración admite varias interpretaciones. Por su parte, Koontz y O'Donnell (2004) consideran la Administración como un organismo social, ya sea una ONG, una comunidad, una asociación o cualquier otra forma de organización colectiva, la dirección juega un papel crucial en la obtención de los objetivos. La efectividad de esta dirección radica en su capacidad para guiar y motivar a los integrantes del grupo hacia un propósito común. Esta definición tiene que ver con una de las funciones del administrador -dirección-. Por su parte, Robbins y Coulter (2005, como se citó en Julio, 2020) optan por incluir una función adicional

puesto que la entienden como la “coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.274).

Con lo señalado se desarrolla el concepto de administración estratégica. Robbins y Coulter (2014) lo define como “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar” (p.240). Así pues, se considera que la administración estratégica es un proceso -que tiene como actor principal al gerente- el cual se encarga de evaluar la organización, definir sus objetivos y, finalmente, llevarlos a cabo o efectuarlos. Por su parte, Hitt et al. (2008) menciona sobre el proceso de la administración estratégica y afirma que es un compuesto de compromisos, decisiones, tareas y acciones que se requiere llevar a cabo para ser competitivo y lograr un rendimiento superior al resto. Es un proceso dinámico ya que el entorno de las organizaciones no son estáticas, sino que son cambiantes y por ende las estrategias también deben estar en una situación de constante adaptación.

Asimismo, Daft. (2004) indica que “la administración estratégica es un conjunto de decisiones y de acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente con el fin de alcanzar sus metas” (p.239).

La Figura 7 resume de manera concisa, el proceso de administración estratégica.



Finalmente, se resume en que la Administración Estratégica, es un proceso bastante dinámico e interactivo que permite el crecimiento de las organizaciones a través de establecer metas y objetivos, formular estrategias, implementar estrategias y realizar un control estratégico. (Lana, 2008).

Es fundamental destacar la importancia de la administración estratégica. Según Robbins y Coulter (2014), existe una relación positiva entre la planeación estratégica y el desempeño, las organizaciones que adoptan prácticas de administración estratégica tienden a tener niveles más altos de desempeño en comparación con aquellas que no lo hacen. Esto se debe a que la planeación estratégica ayuda a alinear los esfuerzos de la organización, focalizando las necesidades y los recursos en las áreas de mayor importancia y oportunidad.

Es fundamental administrar estratégicamente, pues se obtienen mejores resultados, frente a la competencia como internamente. Además, “con el fin de enfrentar la incertidumbre resultante, emplean el proceso de administración estratégica para examinar los factores relevantes y decidir cuáles acciones poner en práctica” (Robbins & Coulter, 2014, p.241). En este sentido, se indica que administrando estratégicamente también se puede tener un plan de contingencia ante cualquier inconveniente a futuro sea interno o externo, pues al examinar, evaluar y verificar los posibles riesgos, se decidirá los procedimientos alternativos para garantizar el correcto funcionamiento de la organización. Por último, otra importancia radica en la complejidad que tienen las organizaciones, la administración estratégica es esencial para garantizar que todas las partes de una organización trabajen en conjunto de manera efectiva para lograr sus objetivos generales. Es decir, proporciona el enfoque sistemático necesario para la coordinación, el alineamiento y la ejecución de las acciones, lo que contribuye significativamente al éxito y la sostenibilidad de la organización en un entorno cada vez más competitivo y cambiante. (Robbins & Coulter, 2014, p.241). En este sentido, La administración estratégica ayuda a alinear a todas las áreas hacia un objetivo común al establecer una dirección clara y definir las acciones necesarias para alcanzarla.

## **2.4. Dirección estratégica**

Siguiendo la línea expuesta, se define el concepto de dirección. La dirección es uno de los elementos de la administración que se traduce en las funciones del administrador y que tiene como fin lograr la realización positiva de todo lo que con anterioridad se planeó, todo ello implica la toma de decisiones que se vigilan y controlan.

En conjunto, entonces, la dirección estratégica, en términos generales, es un concepto que llega a ser un tanto complejo, pues su objeto de estudio es la manera en que una organización busca su desarrollo buscando tanto una mayor presencia en el mercado como una mejora en su rentabilidad, así como la adaptación a un entorno cambiante. Según

menciona Fred (2003), la dirección estratégica es una disciplina integral que combina el arte y la ciencia para guiar a una empresa hacia el éxito a largo plazo. Al formular, implementar y evaluar decisiones estratégicas de manera efectiva, las organizaciones pueden adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Entonces, en lugar de simplemente adaptarse a las tendencias actuales, la dirección estratégica busca ir más allá, buscando constantemente nuevas formas de innovar y diferenciarse en el mercado.

Según Fred (2003), el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, su implantación y su evaluación. Respecto a este proceso, las principales decisiones de formulación radican entre expandir o diversificar. Esto se debe a los caminos que tiene la organización para un crecimiento en el mercado. Algunas organizaciones pueden optar por diversificar y disminuir el riesgo localizado con fusiones o la creación de nuevos productos. Sin embargo, las estrategias de expansión también pueden lograr cumplir el objetivo, ya que las estrategias son los métodos mediante los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo. Asimismo, estas abarcan “la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas” (David, 2013, como se citó en González et al., 2019, p.253).

Por otro lado, Hill y Jones (2011) traduce dirección estratégica a liderazgo estratégico e indica que “una de las funciones estratégicas clave de los administradores generales y de funciones es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus subordinados y desarrollar una organización de elevado desempeño” (p.30). Dicho ello, también afirman que “una de las tareas clave del liderazgo es dar a la organización un sentido de dirección” (p.30). En este sentido, se consolida la idea en que los directores, administradores y/o líderes son aquellos que tienen la visión clara y precisa de tal forma que direccionan, encaminan o guían hacia dónde debe ir la organización y comunican de manera convincente dicha visión a otros integrantes de la organización.

Por su parte, al igual que Charles, D’Alessio (2008) considera la dirección estratégica como un liderazgo, pues si no fuera por esta función la planificación estratégica no tendría éxito. Dicho autor, con comenta también si bien es cierto que la planeación de las estrategias a realizar es importante, necesita de un complemento igual de relevante que viene a ser el liderazgo. Muchos planes bien desarrollados terminan teniendo poca incidencia en las organizaciones debido a que no tienen la dirección de líderes con la destreza de sortear los riesgos que pueden traer consigo la toma de decisiones.

Finalmente, Estrada et al. (2017) desarrollan el direccionamiento estratégico citando a Johnson y Scholes (2001), donde nos menciona que la dificultad de la dirección estratégica

es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa, ya que esta última se involucra una integración de la estrategia en todos los niveles de la corporación.

Se destaca entonces, la actuación de los directivos en la toma de decisiones de modo que las estrategias sean guiadas hacia un fin deseado y esperado.

## **2.5. Estrategias para la expansión de una empresa**

Existen diferentes autores que han expuesto estrategias para que las empresas puedan expandirse en el mercado. Entre estas teorías se toman en cuenta los objetivos de cada organización; además, se busca hacer un autoanálisis de la posición en la que se encuentra cada empresa para que así la estrategia sea viable. Así pues, frente a la problemática de la investigación, la decisión de expansión de la empresa del caso de estudio radica en la necesidad de aumentar sus ventas; por ello, se presentan diferentes estrategias de expansión de una empresa argumentada por diferentes autores. Como primera estrategia, se encuentra la de crecimiento en el mercado, el aumento en la participación en el mercado, como argumenta Soriano (1990). Dentro de ella, figuran las estrategias competitivas de Michael Porter, Matriz de Ansoff y Cuatro Estrategias Básicas de Charles W.L Hill, cada una de ellas enfocada en el crecimiento en el mercado.

### **2.5.1. Estrategias de crecimiento en el mercado de Soriano**

Soriano (1990) sostiene que la estrategia de crecimiento forma parte de la estrategia básica. No se trata únicamente de vender más. Recuérdese que no se participa en un mercado, porque se vende, sino que, se vende porque se participa en un mercado. El planteamiento de problema de este proyecto busca brindar una solución a la necesidad de incrementar ventas; por ello, se considera necesario la definición de estos conceptos. “La estrategia de participación en el mercado busca dar respuesta a dos preguntas: ¿En qué mercado pretende penetrar la empresa? ¿En qué proporción pretende participar en esos mercados?” (Soriano, 1990, p.42). Estas preguntas buscan un autoanálisis de cada empresa, para que pueda enfocar sus objetivos en investigar el nuevo mercado.

### **2.5.2. Estrategias competitivas genéricas de Porter**

Michael Porter plantea “Las Estrategias Competitivas Genéricas”, que tienen como función principal que “la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección” (Porter, 1991, p.30). Porter nos presenta una matriz, en la que menciona tres tipos de estrategias genéricas; entre ellas, se tiene a la estrategia de diferenciación, liderazgo en costos y

estrategia de segmentación o también llamada estrategia de enfoque. La matriz Porter se puede ver en la Figura 8



La estrategia de diferenciación “descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Se selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros” (Porter, 1991, p.32). Principalmente, la estrategia de enfoque, se concentra en satisfacer segmentos bien definidos geográficamente, población o productos; brindar un servicio o producto excelente en un determinado mercado. Para mayor entendimiento, Porter señala que las dos primeras estrategias (diferenciación y liderazgo en costos) buscan una ventaja general en un sector; sin embargo, la estrategia de enfoque, busca obtener ventaja dentro de un mercado objetivo. En el presente caso de estudio, esta estrategia estaría vinculada a analizar un segmento de los consumidores para establecer una estrategia acorde a sus necesidades, teniendo en cuenta que el objetivo es aumentar ventas, se debería analizar si segmentar a su público objetivo sería la respuesta a sus objetivos, o si hacer una diferenciación en prendas o disminución en costo aumentaría su nivel de venta.

### **2.5.3. Matriz de Ansoff**

La Matriz de Ansoff (ver Figura 9) brinda estrategias para el crecimiento de una empresa en el mercado. Son tres que tienen como objetivo la expansión en el mercado y una de diversificación: Penetración de mercado, denota una dirección de crecimiento a través del aumento de la participación de mercado para el producto actual; Desarrollo de mercado, se busca un nuevo mercado para los productos de la empresa; Desarrollo de producto, crea nuevos productos para reemplazar el actual y Diversificación, tanto los productos como el mercado son nuevas para la empresa (Ansoff, 1965).

**Figura 9: Matriz de Ansoff 1.0**



Adaptado de Ansoff (1965).

En esta matriz se entiende que, si se busca llegar a un nuevo mercado con nuevos productos, la estrategia para este concepto sería diversificación, que la empresa que busque captar nuevos mercados, con productos diferentes o nuevas líneas de productos sería diversificación. La estrategia de diversificación, requiere un aumento de inversión y una planificación estratégica para la producción de nuevos productos o nuevos servicios.

Si la empresa busca expandirse ofreciendo nuevos productos en el mismo mercado, la estrategia que brinda Ansoff es el desarrollo de productos, la cual busca atender todas las necesidades de sus mismos clientes. Esta estrategia puede permitir mejoras en el mismo producto, extensiones en productos sustitutos o productos diferentes al portafolio, ello con el fin de que el mercado en el que permanece la empresa, no requiera buscar nuevas marcas. Significa una oportunidad de expansión en el mismo mercado. Por otro lado, el desarrollo de mercado es una estrategia que permite ingresar a nuevos mercados con el mismo producto. Este puede ser adaptado a los requerimientos del nuevo mercado, lo que requiere un análisis del nuevo consumidor para así formar la estrategia correcta. Por último, en un sentido conservador, la estrategia de penetración de mercado, busca explotar al máximo los beneficios de la empresa para que sean valorados por el consumidor actual.

La Matriz de Ansoff ofrece un mix de enfoques entre producto-mercado como estrategias para un plan de expansión. En primer lugar, hay que elegir una estrategia; las alternativas de adquisición y expansión se sopesan a la luz de los objetivos, la estrategia y los recursos de la empresa; el resultado es una elección de los modos de crecimiento y asignación de recursos para cada uno. Esta decisión tiene una profunda influencia en las actividades internas de la empresa y los arreglos administrativos. En segundo lugar, se debe formular una estrategia administrativa que establezca reglas para la evolución organizacional de la empresa. Está predeterminado en parte por la decisión de estructura, de sinergia y la

decisión de hacer o comprar; debe desarrollarse más en las relaciones organizacionales específicas y las disposiciones para el crecimiento de los recursos organizacionales (Ansoff, 1965).

Con el objetivo de formular la estrategia de manera adecuada, es correcto el uso de la metodología propuesta por Ansoff (1965):

Como indica el título, el método utiliza un procedimiento de búsqueda para llegar a una estrategia. Esto se logra mediante un enfoque de "cascada": al principio, las posibles reglas de decisión se formulan en términos generales y luego se refinan sucesivamente a través de varias etapas a medida que avanza la solución. (s/d)

Además, dentro del método se implementa también la retroalimentación pues, al ser un proceso de búsqueda adecuada, conforme se avance probablemente surjan cuestionamientos y/o dudas respecto a decisiones anteriores.

#### **a. Vigencia de Matriz de Ansoff**

Por otro lado, es importante destacar que, a pesar de que el modelo fue formulado hace 60 años, aún sigue vigente y es aceptado e implementado en distintas organizaciones del mundo después de su publicación. De acuerdo con Martínez (2006), Ansoff dibuja así la tabla de componentes del vector de crecimiento, conocida como la "matriz producto-mercado" de Ansoff (ver Figura 10).

**Figura 10: Matriz producto-mercado de Ansoff**



Adaptado de Martínez (2006).

Según Martínez (2006), Ansoff plantea en las cuatro estrategias de crecimiento que existe un vínculo común que tiene los productos con los que ha contado la empresa y los mercados donde vino operando desde un principio. Es decir, que para incurrir en alguna de las cuatro estrategias de expansión se debe realizar una evaluación del presente y también de la situación años pasados, sumado a la evaluación de un FODA, se podría optar finalmente por una estrategia adecuada para la empresa.

Para demostrar que “La Matriz de Ansoff” aún se encuentra vigente, podemos ejemplificar de la siguiente manera. Cuando una persona realiza compras en un supermercado como Plaza Vea, al finalizar la compra de algunos productos, la cajera de dicho establecimiento le otorga unos vales de descuento de la misma tienda o de otras tiendas del mismo grupo económico, lo que Plaza Vea está utilizando es la estrategia de penetración de mercado; está utilizando los mismos productos o servicio al mismo cliente, pero lo incentiva a que el cliente compre todo en un mismo lugar (Martínez, 2006, p.42).

En la actualidad, muchas empresas de distintos rubros aplican esta modalidad; por ejemplo, las cadenas de boticas, las tiendas por departamentos, cadenas de entretenimiento, cadenas de fast food, restaurantes, etc. Se demuestra que la penetración de mercado que habla Ansoff se encuentra vigente no solo en el mercado peruano sino en todo el mundo porque estas modalidades también son características de miles de países con economías de libre mercado.

Por otro lado, se tiene la estrategia de Desarrollo de Mercado, que consta de utilizar el mismo producto en un nuevo mercado. Así, por ejemplo, tenemos el caso de un Fast Food muy conocido en Perú como es la cadena Bambos, que podría ampliar su mercado aperturando nuevas tiendas en nuevos distritos de Lima; sin embargo, solo le bastaría la implementación de dichos establecimientos y no el cambio de insumos ni de la receta que ya se tiene para el preparado de las hamburguesas, porque se entiende que “el gusto” de los clientes es el mismo en todos los distritos de Lima. Entonces se estaría ofreciendo el mismo producto en nuevos mercados. (Martínez, 2006).

La estrategia que usa Bambos es utilizar el mismo producto para insertarlo en nuevos mercados y, ya que tiene el conocimiento de cómo hacer el producto, solo tiene la tarea de ofrecer a nuevos clientes que tengan algún parentesco a los clientes actuales para que no se vean en la necesidad de cambiar el producto.

Por otro lado, tenemos la estrategia de diversificación que podemos ejemplificarla de la siguiente manera. Caterpillar que es una empresa muy reconocida en nuestro país y a nivel internacional como fabricante mundial de equipos para la construcción y la minería, descubre que hay un mercado que está desatendido y que ellos podrían tener cierta ventaja

competitiva. La incorporación de Carterpillar en el mercado de calzados podría ser factible como estrategia de Diversificación. Ellos tienen la línea de calzados Carterpillar, producto nuevo enfocado en clientes que trabajan en minería y construcción; sin embargo, por moda también personas que no necesariamente están ligados a ese rubro consumen dichos productos (Martínez,2006).

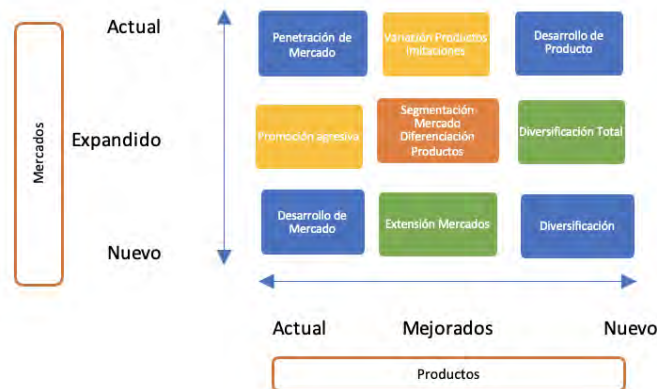
Este ejemplo refleja la decisión que toman muchas compañías o grupos económicos, los que son reconocidos en algún rubro en específico, pero que se extienden por nuevos mercados y también con productos o servicios totalmente nuevos, con la finalidad de tener nueva demanda que genere ingresos y mejore la rentabilidad.

Las ideas de Ansoff son una especie de guías o direccionales cuando una organización decide expandirse; sin embargo, al tener tanto tiempo esta matriz puede haber organizaciones que discrepan con estas ideas, pero con los ejemplos expuestos anteriormente y aterrizados al mercado peruano se puede decir que su utilidad en el mundo organizacional permanece vigente. Asimismo, la vigencia de las ideas del padre de la gestión estratégica, Igor Ansoff, se muestran en las investigaciones sobre planeamiento estratégico y el desarrollo del proceso estratégico que existen en la actualidad.

Los planteamientos de las estrategias deben estar acorde a cada organización, cada una tiene sus propias características, cada una posee objetivos diferentes y las decisiones del directorio se pueden basar en modelos, pero finalmente se tiene que aplicar teniendo en cuenta las características individuales de las empresas. No existe un esquema preestablecido que garantice el éxito de las estrategias, ya que cada organización y cada situación son únicas. Los modelos y marcos de trabajo sirven como guías y herramientas útiles, pero su aplicación requiere un enfoque cuidadoso ya que cada organización tiene una peculiaridad distinta. (D'Alessio, 2008 p. XXI).

El planeamiento estratégico mantiene sus modelos debido al enfoque de cumplimiento de objetivos, lo que permite que a pesar de los años permanezca exitoso. En este sentido, D'Alessio adapta la Matriz de Ansoff (ver Figura 11).

**Figura 11: Matriz de Ansoff 2.0**



Adaptado de D'Alessio (2008).

Según D' Alessio (2008), existe un grupo de estrategias de concentración enfocado en una línea de productos, en los que la organización cuente con experiencia. Esto es importante, ya que la empresa se encuentra creciendo en el mercado y con experiencia frente a sus competidores. La fácil adaptabilidad es lo que le ha permitido crecer en el mercado y lo que la lleva a buscar expansión en el mismo.

Además de tomar en cuenta la posición de la empresa frente al mercado, y saber cuán dispuesta se encuentra para tomar acciones. Tenemos también el concepto de negocio que tiene Ansoff y que consideramos tiene relación con el crecimiento empresarial. Aquel autor nos dice que cuando una empresa empieza a planear el destino de su organización para un largo plazo con la meta de mejorar sus ingresos, existen tres alternativas: la de "achicarse", la de mantenerse y la de crecer. En cualquiera de las anteriores, es necesario preguntarse, dónde se encuentra actualmente la empresa, dónde quiere llegar y cuál es la ruta adecuada para llegar allí, aquellas preguntas forman el núcleo del proceso de dirección estratégica. Comprender y abordar estas preguntas de manera efectiva es esencial para desarrollar una estrategia sólida y lograr el éxito a largo plazo de la organización (Martínez, 2006, p.42).

Esto nos lleva a pensar en ideas básicas emitidas por Ansoff pero que hasta la actualidad funciona y se utiliza en el mundo empresarial.

### ***b. Estrategias de crecimiento con productos existentes***

Si una empresa ha obtenido éxito con sus productos y encuentra un nicho en un mercado nuevo, se considera una buena estrategia trabajar con lo que se tiene. La adaptación de la oferta no implica necesariamente un cambio de producto, sino volverla atractiva para el nuevo segmento.

### ***c. Penetración de los segmentos***

Busca incrementar las ventas utilizando los productos existentes y ofrece a los consumidores de los segmentos en que ya opera la empresa. En esta estrategia no se modifica la oferta frente al consumidor, ni se busca llegar a un mercado diferente. Se busca que los consumidores valoren la oferta de la empresa frente a la de los competidores, además de aprovechar el crecimiento del mercado para así captar los nichos de mercado. Un factor importante es la ventaja competitiva que tiene o desarrolla la empresa en el mercado y la generación de valor que ofrece al consumidor, será lo que le permitirá lograr una penetración exitosa.

### ***d. Ampliación de los segmentos***

Es una estrategia que busca comercializar los productos en nuevas áreas geográficas. Esta ampliación de segmento busca atraer nuevos consumidores, convertir consumidores de otras marcas y aumentar el uso del producto que comercializa la empresa. Según Soriano (1990), esta estrategia busca ampliar los territorios geográficos, para que la empresa tenga opción de expandirse nacional e internacionalmente. La expansión nacional, se da en su mayoría, en empresas jóvenes debido a que es una estrategia con menos riesgo, además de ser una opción natural y lógica de crecimiento. La expansión internacional, puede evaluar exportación simple, enfoque multinacional y el enfoque global.

### ***e. Reposicionamiento del producto***

En esta estrategia se busca que el mismo producto pase por un proceso de rebranding para su lanzamiento al mercado, ya que se requiere un mejoramiento de su posicionamiento en el mercado, a lo cual Soriano (1990) denomina reposicionamiento del producto. “Con el reposicionamiento se procura modificar la percepción que tienen los nuevos segmentos respecto al producto existente” (p.66). Este concepto tiene una amplia asociación con el marketing, ya que se enfoca en lograr un cambio de percepción del cliente a partir del posicionamiento de los productos de la empresa, “El concepto de posicionamiento ha sido definido como la forma que esperamos que sea percibido nuestro producto en la mente del consumidor” (Soriano, 1990, p.66). Por ello, el valor de las expectativas de los clientes son la base con la que se direccionará una estrategia correspondiente para un reposicionamiento.

### ***f. Desarrollo de mercado***

Según Soriano (1990), la estrategia de desarrollo de mercado busca incrementar las ventas de los productos actuales al introducirlos en mercados completamente nuevos que no están siendo atendidos por la empresa. Este ingreso a nuevos mercados, busca que la oferta se adapte a los nuevos requerimientos del consumidor. Fundamentalmente, esta estrategia

constituye una combinación de estrategias de opciones básicas: penetración y ampliación de segmentos, ya que busca crear estrategias para ser la primera opción de compra del consumidor, haciéndole más atractiva la oferta.

### ***g. Estrategia de desarrollo de mercado***

La estrategia de expansión que se propone en esta investigación, se centra en las necesidades del sujeto de estudio y busca introducir sus productos en nuevos mercados. Una empresa puede buscar oportunidades de crecimiento identificando y penetrando en nuevos mercados geográficos donde sus productos o servicios aún no están disponibles o no tienen una presencia significativa. Esto implica llevar los productos o servicios existentes a nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución (Céspedes, 2010).

Según Fred (2003), el desarrollo del mercado es una estrategia muy eficaz, si existen nuevos canales de distribución disponibles como es el caso de los canales virtuales u online, si una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza y le alcanza para invertir en nuevas estrategias; si existen nuevos mercados que falta explorar. En el caso del presente proyecto su mercado actual ofrece diferentes plataformas para aplicar una estrategia de expansión. La tecnología y la adecuación a ella de los consumidores frente a la coyuntura Covid-19, permite un acercamiento de las Pymes a un mercado más competitivo. La necesidad de obtener nuevos clientes y la adaptabilidad a los nuevos requerimientos del consumidor permite adoptar una estrategia de desarrollo de mercado.

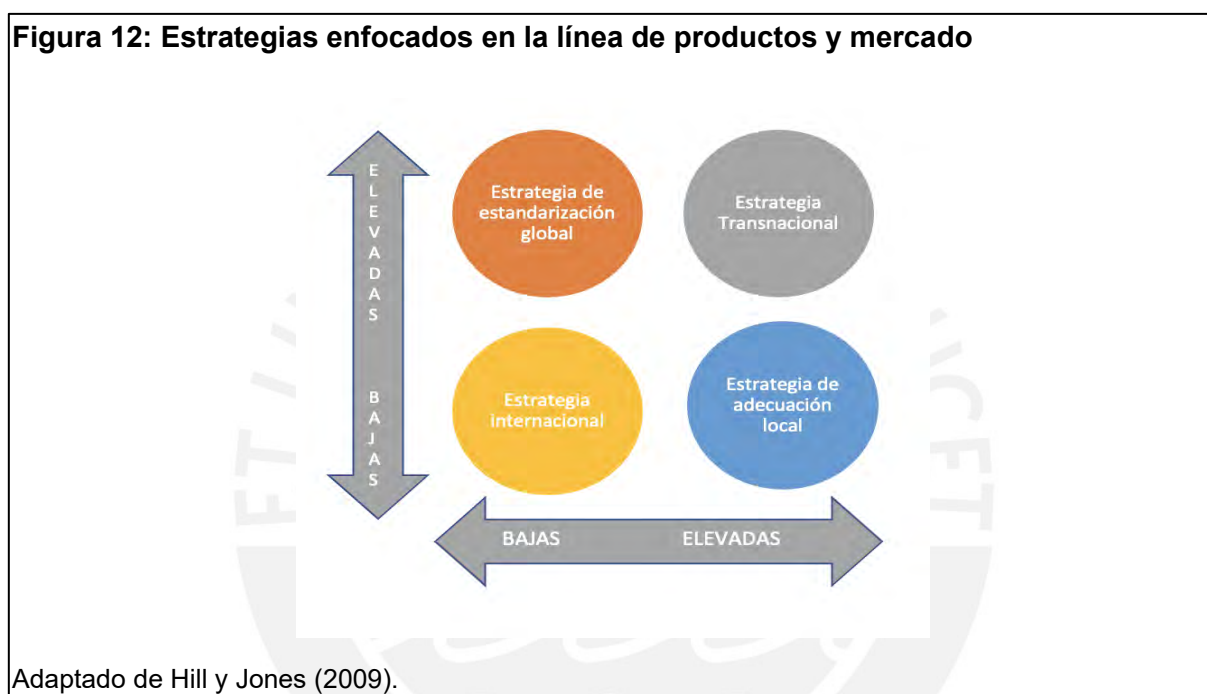
La adaptabilidad es radical, si bien no se cambia el producto, pero si se debe adaptar el producto si es necesario, ya que intentar vender el mismo producto sin modificaciones significativas a múltiples mercados o usos puede llevar al fracaso de la estrategia. Entonces, adaptar el producto a las características específicas de cada mercado puede aumentar su relevancia y atractivo para los clientes locales. Esto puede implicar cambios en el diseño, características, funcionalidades, tamaño, empaque o precio del producto para satisfacer mejor las demandas del mercado objetivo. (O'Shaughnessy, 1991, p.70). Por ejemplo, los automóviles diseñados para resistir condiciones climáticas en el desierto. Es decir, una empresa de automóviles puede ofrecer sus autos ya fabricados en dicho mercado, pero tendrá que realizar algunos cambios necesarios para su buen funcionamiento (Hiebing y Cooper, 1992).

De igual modo, se puede llegar a un desarrollo de mercado por sectores, e ir avanzando poco a poco, hasta haber ingresado al nuevo mercado. Una vez dentro y teniendo éxito, se podría cambiar a una estrategia de penetración.

### 2.5.4. Cuatro estrategias básicas de Charles W.L Hill

Por otro lado, se tiene a Hill y Jones (2009), que señalan que las compañías “eligen entre cuatro estrategias principales cuando compiten en el ámbito internacional: estandarización global, adecuación a lo local, transnacional e internacional. Lo apropiado de cada estrategia varía según el grado de presiones para reducir los costos y responder a lo local” (p.11). Si bien es cierto que estas cuatro estrategias están basadas en la expansión internacional, la estrategia de adecuación local tiene una definición ligada a la estrategia de desarrollo de mercado de Ansoff (ver Figura 12).

**Figura 12: Estrategias enfocados en la línea de productos y mercado**



Adaptado de Hill y Jones (2009).

La estrategia de adecuación consta de la transformación de los bienes o servicios ofertados a las necesidades de los diferentes clientes que se encuentran en los distintos países. Es decir que la empresa tiene que adecuar su producto al gusto del cliente al cual pretende llegar. No solo se trata de llevar el producto al mercado de tu potencial cliente, sino de adecuar el producto con las exigencias y necesidades que el mercado requiera. Cuando el producto obtenga transformaciones que son considerados útiles, es cuando se incrementa el valor otorgado por el cliente (Hill y Jones, 2009).

Finalmente, Hill y Jones (2009), a diferencia de Ansoff, plantea la idea de modificar el servicio o producto, si es que se quiere entrar a operar a un mercado específico, teniendo en cuenta las preferencias del consumidor. Entonces, se puede observar dos posturas distintas con el mismo objetivo, alcanzar un mercado específico (segmentar).

En el presente trabajo, esta estrategia se adecuará transformando los productos, el método de venta y la publicidad conforme a los requerimientos del nuevo mercado. Además,

se evalúa la opción entre estandarización de los productos para alcanzar una venta globalizada, o de lo contrario una adaptación local basada en el mercado. Considerando las “estrategias competitivas genéricas” de Porter, la estrategia de enfoque que plantea este autor tiene mucha relación con la estrategia de “desarrollo de mercado” de Ansoff. Ambos estudiosos describen un tipo de estrategia enfocada en una segmentación, centrada en determinado mercado sin la necesidad de crear algún nuevo producto.

### **2.5.5. Estrategias de expansión modernas**

En la actualidad, las estrategias de marketing están ligadas a la expansión de las empresas. Estas estrategias globales son parte de la nueva normalidad; en este sentido, las organizaciones han notado durante la pandemia que las estrategias deben tener un respaldo digital para poder ser exitosas frente a este nuevo consumidor que constantemente tiene más exigencias en el servicio.

- Disminución de la confianza del consumidor debido al fraude
- La visibilidad del cliente está en su punto más alto
- Clientes contestan sus teléfonos con menos frecuencia
- La comunicación moderna debe permitir fuerzas de trabajo remotas

Las características del nuevo consumidor, no solo están ligadas a la coyuntura Covid-19, sino también a los avances tecnológicos del mercado. Por ello, el marketing digital es una parte importante para lograr una expansión digital, que no sea limitada geográficamente, sino globalmente. Las ventajas de una buena estrategia de marketing digital es que el mercado se direcciona a una audiencia global y existe mayor acceso a los clientes; por ello, muchas marcas han utilizado estrategias en sus redes sociales, para probar ser *trending* y los consumidores hablen de ellas.

## **3. Gestión de Proveedores**

Siguiendo la misma línea del desarrollo del marco teórico del presente proyecto, se considera necesario definir el concepto Gestión. Robbins y Coulter (2014) definen gestión o administración como la “coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.7). Por su parte, Chiavenato (2006) define la administración como la “manera de integrar las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (p.20).

Por otro lado, Proveedor se define como persona o empresa que proporciona existencias y abastecimiento a otra empresa para un fin determinado (Real Academia Española [RAE], s.f.). De igual forma, podemos decir que los proveedores de una

organización no solo proveen objetos, productos o recursos materiales, también proporcionan recursos humanos y financieros, necesarios para la operatividad de la empresa. (Barreneche, 2010)

Entonces, gestión de Proveedores es el trabajo en conjunto de la empresa y la cadena de suministro, que esta relación esté alineada con los objetivos generales de la organización. Además, la gestión de proveedores es la responsable de velar porque la empresa tenga la información actualizada respecto a los proveedores y controlar que los servicios o productos que se proveen se encuentren de acuerdo al requerimiento de la empresa y no perjudique el buen funcionamiento de la cadena de suministro (Montero, 2016).

Así pues, se afirma que el fin de la gestión de proveedores es dar oportunidad a que la empresa pueda mejorar a fin de que se optimice el proceso de suministro. No obstante, para desarrollar el concepto de gestión de proveedores, es necesario considerar el concepto de cadena de abastecimiento.

### **3.1. Cadena de abastecimiento**

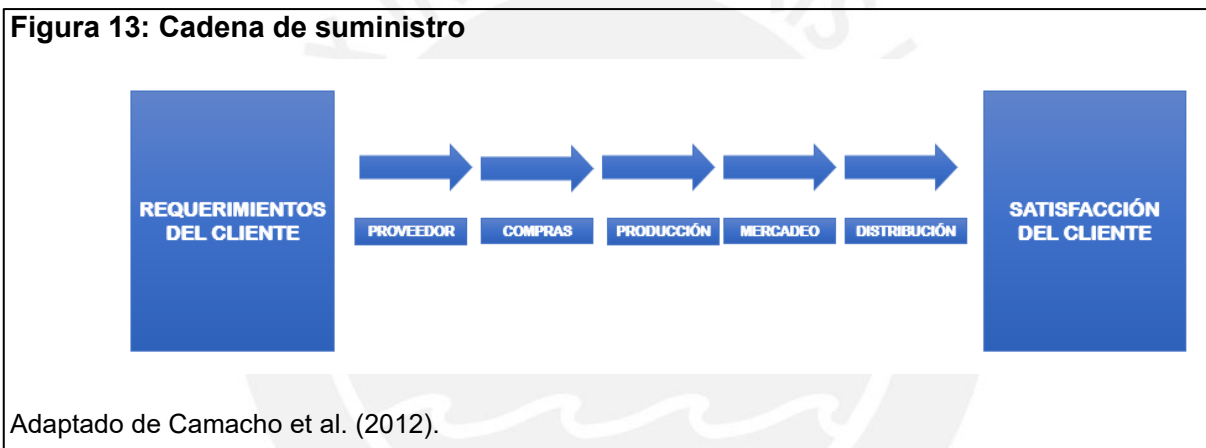
La gestión de la cadena de abastecimiento o suministro, también llamada Supply Chain Management, es básicamente la parte fundamental de prácticamente la mayoría de las empresas; este concepto se considera importante puesto que es definido como el proceso que involucra todos los pasos u operaciones que se requiere tanto para conseguir materia prima o insumos los cuales al pasar por una transformación se convertirá en un producto y/o servicio que llegará al cliente final.

Según Camacho et al. (2012), la cadena de suministro es una secuencia de eslabones interconectados que trabajan juntos para satisfacer al cliente final de manera competitiva. Cada eslabón produce y elabora una parte del producto o servicio, y cada producto elaborado agrega valor al proceso en su conjunto, contribuyendo al éxito y la eficiencia de toda la cadena de suministro.

No obstante, no siempre fue llamado con ese término. Nickl (2005) anota que hubo una transformación del término logística, al término cadena de abastecimiento. Indica que: “la logística tradicional se relaciona solamente con el movimiento físico de materiales y son las áreas anexas como Compras o Producción, Comercial o Ventas, quienes definen su ámbito de actuación” (p.15). Por su parte, Ángel Becerra, Gerente General de GS1 Perú, en una entrevista concedida al espacio Valor Agregado del programa TV Perú Noticias define como Logística “la capacidad de poder mover a tiempo y al lugar correcto bienes (...) que no sólo implica transporte, sino también almacenamiento y etc.” (Valor Agregado TV, 2012). Entonces, se puede afirmar que actualmente el término Logística está relacionado con una mayor escala, redefiniendo su cobertura o rango de acción, pues ya implica una gestión

compleja; en este sentido, gestión integrada que incluye varios actores tales como proveedores, operadores y clientes.

Por otro lado, Escrivá et al. (2014) conceptualizan la cadena de suministro como “el conjunto de organizaciones e individuos involucrados en el flujo de productos, servicios, dinero e información relacionada, desde su origen [proveedores] hasta el consumidor final” (p.2). Este concepto es el que en conclusión definiría y explicaría el término en aras del presente proyecto. Así pues, es importante destacar por otro lado, que la interdependencia de los eslabones y procesos significa que cualquier fallo en uno de ellos puede tener un impacto significativo en la entrega final del producto o servicio al cliente. Por lo tanto, es crucial que todos los componentes de la cadena funcionen en armonía para lograr el propósito de satisfacer al cliente. (Camacho et al., 2012, p.3). El concepto se sintetiza en Figura 13.



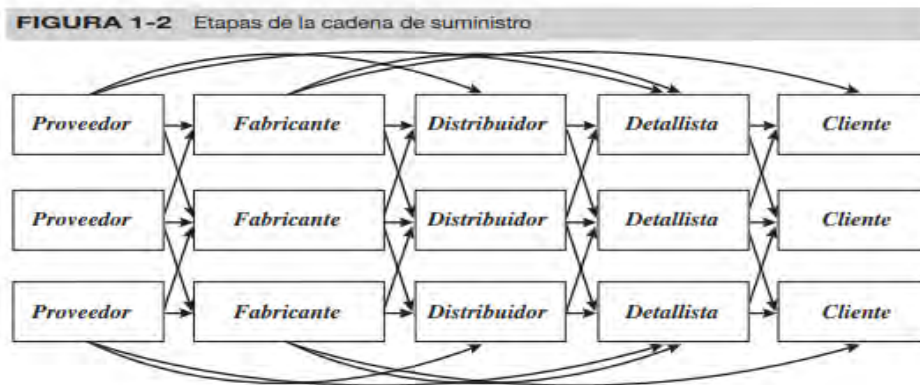
Porter (2002, como se citó en Camacho et al., 2012) indica que la cadena de suministros se divide en 3 partes, las cuales son: suministro, fabricación y distribución, que serían las fases claves de la cadena. Por su parte, Escrivá et al. (2014) definen dichas partes como las actividades de la logística nombradas como: aprovisionamiento, producción y distribución.

Así pues, se define Aprovisionamiento como “gestión de las materias primas desde el lugar de origen hasta el sitio donde se transformarán. Incluye el pedido de materias primas a proveedores, el transporte de las mismas al almacén, etc.” (Escrivá et al., 2014, p.3). De igual modo, se debe entender como aprovisionamiento los procesos de compra, adquisición de materia prima, suministros e insumos que son necesarios para el desarrollo del proceso de producción. Asimismo, es importante recalcar que la materia prima suministrada debe cumplir con los estándares propuestos previamente para la fabricación del producto final y minimizar los costos de inventario (Díaz et al., 2008)

La primera fase de Aprovisionamiento, tiene que ver con la gestión de materias primas, lo cual involucra a los proveedores a la vez, puesto que son ellos los encargados de brindar lo necesario para que la cadena de suministro funcione correctamente. Según López (2014), los componentes de una cadena de suministro son: proveedores, fabricantes y distribuidores. Tan es así que se diferencian por los proveedores de primer nivel que básicamente son los que suministran materiales al fabricante, estos transforman la materia prima en un producto terminado y los distribuidores que los hacen llegar el producto al distribuidor final. En este sentido, en la cadena de suministro se ve cómo el proveedor adquiere un protagonismo fuerte, puesto que son los que comienzan el proceso y en los que recae la mayor responsabilidad para que la empresa compradora pueda brindarle un mejor producto y/o servicio a sus clientes finales.

Sin embargo, como indica Carreño (2017) cada una de las partes de la cadena de suministro son fuentes de ventajas competitivas, al ser optimizado y gestionado con un enfoque estratégico, no solo puede contribuir a la eficiencia operativa y la reducción de costos, sino también potenciar la capacidad de la empresa para generar mayores ingresos a través de un servicio al cliente mejorado. Por su parte, Chopra y Meindl (2013) muestran a detalle las etapas de la cadena de suministro.

**Figura 14: Etapas de la cadena de suministro**



Fuente: López (2014).

El canal de distribución, de acuerdo a las etapas de la cadena de suministro [ver Figura 14], está compuesto por las empresas hoy en día adoptan una estrategia híbrida, utilizando tanto canales directos como indirectos para maximizar su alcance y eficiencia, adaptándose así a las preferencias cambiantes de los consumidores y las dinámicas del mercado. Directo, si el fabricante vende su producto sin intermediarios al consumidor final, o indirecto, si lo hace a través de intermediarios (López, 2014, p.4).

Así pues, se reafirma que la gestión de aprovisionamiento se entiende como el abastecimiento necesario de la materia prima, dentro del cual se considera la planificación de los productos idóneos que se deben adquirir, así como también, el almacenaje correcto y eficiente que debe tener en cuenta la organización para reducir costos, todos estos subprocesos se deben realizar con rapidez, calidad y eficiencia (Aguilar et al., 2012). Por su parte, la gestión de aprovisionamiento tiene dos funciones principales, las cuales son: compras, encargada de adquirir bienes y/o servicios a los proveedores y gestión de stock, encargada de tomar decisiones sobre los artículos (López, 2014, p.32).

En este sentido, puesto que el área de compras es el encargado del aprovisionamiento, es necesario identificar según fuentes, cuáles serían entonces los criterios de selección de los proveedores, ya que serán a ellos a los que se les destinaría el primer paso de un proceso clave en la gestión de la cadena de suministro, pues los aprovisionamientos por adquirir deberían ser de calidad a un precio razonable:

Para seleccionar correctamente a los proveedores a los que vamos a comprar los aprovisionamientos necesarios, lo primero que hay que hacer es fijar cuáles van a ser los criterios de selección. Estos criterios van a depender de la estrategia de la empresa. Si lo que busca es competir en precios, el coste de adquisición será fundamental, si se busca obtener un producto de calidad o rapidez de respuesta, los criterios de selección fijados serán otros distintos (López, 2014, p.57).

Si bien el departamento de compras es destinado para escoger ofertas adecuadas y atractivas, a la vez tiene otra función incluso que precede, esta es la evaluación y selección del proveedor: “La evaluación de proveedores consiste en el proceso de valorar y aprobar a los posibles proveedores de una organización mediante la aplicación de herramientas cuantitativas y cualitativas” (QuestionPro, s.f., párr.3). No solo eso, sino que también la evaluación de proveedores sirve para evaluar a los proveedores actuales con tal de “medir y supervisar su rendimiento” lo cual traerá múltiples beneficios, puesto que reduce costes, mitiga riesgos y/o impulsa la mejora: “Una evaluación de proveedores también se encarga de examinar a los proveedores actuales para medir y supervisar su rendimiento, con la finalidad de reducir los costes, mitigar los riesgos e impulsar la mejora” (QuestionPro, s.f., párr.4).

Por su parte, según Conexión ESAN (2016) afirma que los proveedores son vitales para el éxito de cualquier negocio, actuando como pilares fundamentales en la cadena de suministro. La elección y gestión adecuada de los proveedores puede influir significativamente en la calidad de los productos, la eficiencia operacional y la satisfacción del cliente. Por ello, se debe implementar un proceso de selección riguroso que evalúe no solo el costo y la calidad, sino también factores como la estabilidad financiera, la capacidad

de innovación y capacidad de respuesta. Por último, sostiene que existen cuatro pasos en el proceso de evaluación de proveedores los cuales son: búsqueda de proveedores, criterios de selección, evaluación de proveedores y, por último, selección de proveedores, la cual se da como resultado de todos los pasos anteriores y siguiendo los criterios de selección de la empresa. Este proceso no solo garantiza que se elijan los mejores proveedores para las necesidades de la empresa, sino que también establece un marco de trabajo para futuras adquisiciones y una relación de larga duración con proveedores que puedan evolucionar con las necesidades cambiantes de la empresa.

### **3.2. Norma ISO 9001**

La Norma ISO 9001 se refiere a los proveedores. Antes se debe considerar el concepto de calidad.

[Esta] tiene que ver con cuán adecuado es un producto o servicio para el uso que se pretende hacer de él; en otras palabras, para aquello que desea el cliente. Implica tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores y, en la medida de lo posible, superar sus expectativas (Lizarzaburu, 2015, p.36).

Además, “calidad es una determinación del cliente, basada en la comparación entre su experiencia real con el producto o servicio y sus requerimientos (..)” (Feigenbaum, como se citó en Summers, 2006, p.60).

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT, como se citó en Lizarzaburu, 2015) define ISO como “una organización que agrupa institutos nacionales de normalización a fin de promover en todo el mundo la elaboración de normas relacionadas con productos y servicios en sectores e industrias particulares” (p.38). Esta institución se ocupa de señalar estándares en diversas áreas y entre ellas se encuentra el tema vinculado con calidad. Así pues, dentro de ISO 9000 existe una familia; es decir, no es un único estándar; entre las normas se encuentran la 9000, 9001, 9004 y 19011. En este caso, se considera la Norma 9001.

En la Norma ISO 9001 Quality Management Systems, nos menciona que “los objetivos de las interacciones con proveedores externos son realizar productos y servicios según los requisitos de la organización a través de esfuerzos cooperativos, que asegura el éxito a ambos. Los exitosos se parecen más a una asociación colaborativa, en el que los proveedores ayudan a sus clientes a alcanzar sus objetivos comerciales” (Natarajan, 2017, p. 86). Por ello, en el proceso de compra es importante que la organización se asegure de que el producto o servicio adquirido cumpla con los requisitos de compra especificados con

anterioridad. Dichas especificaciones pueden ser estándar o definidas, según el requerimiento. Lizarzaburu (2015) indica que la Norma ISO 9001:

Detalla los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proveer productos que cumplan los requerimientos de sus clientes y los aspectos reglamentarios aplicables. El objetivo básico es aumentar la satisfacción del consumidor (p.38).

Por su parte, Díaz et al. (2008) consideran que:

[El desarrollo de proveedores se] establece como parámetro indispensable para la competitividad de las empresas que las compañías cuenten con una cercana relación con sus proveedores. Esto implica un proceso riguroso de selección, seguimiento y evaluación de proveedores que permita que durante el proceso de compras pueda ser verificada su confiabilidad (p.10).

Además, como bien se afirmó antes, dicho proceso está direccionado por pautas que la propia compañía establece; por ejemplo, precios, solución a inconvenientes y reclamaciones, servicio posventa, etc. El proceso indicado tendrá como finalidad la seguridad de la buena función (excelente) de los proveedores para que tales puedan suministrar productos de calidad y con garantías necesarias que eviten gastos innecesarios.

### **3.3. Importancia de la gestión de proveedores**

Por último, se destaca la importancia de los proveedores, puesto que los proveedores desempeñan un papel crucial en la cadena de suministro y pueden influir significativamente en la calidad, costos, tiempos de entrega y, en última instancia, en la satisfacción del cliente. La globalización ha traído consigo una mayor interconexión entre empresas y mercados en todo el mundo, lo que ha llevado a un aumento en la complejidad y la interdependencia de las cadenas de suministro. En este contexto, la calidad y el servicio de una organización dependen en gran medida del desempeño de sus proveedores. (Kamman y Bakker, 2004, como se citó en Sarache et al., 2009). En la misma línea, Vijay (2006) y Jae-Eun y Brenda (2008) sostienen que las organizaciones que son proveedores de otras, se encuentran dentro de una red donde deben competir de forma colaborativa, de esa manera logran mejorar la calidad, entrega y rendimiento, mientras que brindan a sus clientes la posibilidad de reducir sus costos. Ambos se benefician (como se citó en Sarache et al., 2009).

Entonces, se afirma la importancia de la gestión de proveedores, puesto que actualmente se considera una herramienta competitiva empresarial de regular relevancia, ahora que en la actualidad existe una gran cantidad de competencia, es indispensable considerar estrategias que aporten un valor agregado para que favorezcan a la diferenciación. En este sentido, el nivel de calidad de los proveedores puede influir rotundamente al producto final entregado al consumidor final; por lo mismo, las empresas deben considerar una planificación que acompañen los objetivos de la organización.

En conclusión, dentro de la administración moderna, es vital para una organización atender la gestión de proveedores, sobre todo si se entiende que teniendo calidad en los insumos o materia prima se puede garantizar también la calidad en los productos terminados o finales. Por ello, en muchos casos, el uso de software especializado de gestión de proveedores puede facilitar el proceso de selección al proporcionar herramientas para recopilar y analizar datos de proveedores, automatizar procesos de evaluación y seguimiento, y generar informes de desempeño. Estos sistemas pueden ayudar a agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar una gestión eficaz de la cadena de suministro.

Al combinar estas herramientas y enfoques, los encargados de la toma de decisiones pueden tomar decisiones informadas y efectivas en el proceso de selección de proveedores, asegurando que se elijan los proveedores más adecuados para satisfacer las necesidades y objetivos de la organización. (Pacas et al., 2009).

#### **4. Innovación**

En su trabajo de investigación de tesis de maestría, Ilizarbe (2022), menciona que uno de los pioneros que ayudó en la comprensión de la innovación y a introducir este concepto en la economía fue Schumpeter. Según Schumpeter, la innovación es un proceso disruptivo que interrumpe el equilibrio económico existente, creando nuevas oportunidades y desafiando las estructuras económicas establecidas. Para él, el empresario innovador es aquel que identifica y explota estas oportunidades a través de la introducción de nuevas ideas, productos o métodos de producción. (Schumpeter, 1935, como se citó en Ilizarbe, 2022).

Esta idea, con el pasar de los años fue cambiando y se fue incluyendo nuevos términos e ideas que el mismo Schumpeter y otros autores fueron agregando hasta obtener definiciones de diferentes formas como lo muestra la Tabla 1.

**Tabla 1: Definiciones de Innovación**

AUTOR	DEFINICIÓN
Schumpeter	Fuente de desarrollo económico o cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en la vida económica
Knight	Adopción de un cambio que resulte novedoso para la empresa y para el entorno.
Nelson y Winter	Es un cambio que resulta novedoso para la empresa y para el entorno.
Drucker	Término económico y social que supone un cambio en la conducta de las personas como consumidores o productores.
Sidro	Es el resultado de un proceso sistemático realizado a lo largo de una serie de etapas conectadas que abarcan desde la concepción del producto (idea) hasta su introducción en el mercado, con lo que se satisface una determinada
Nonaka y Takeachi	Es un continuo proceso de aprendizaje por el cual las empresas generan nuevo conocimiento tecnológico.
Organización para la cooperación y el Desarrollo Económicos - OCIDE	Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso productivo, forma de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o en las relaciones exteriores.

Fuente: Seclen y Barrutia (2019).

Por otro lado, para tener una definición más actualizada, se considera a los autores Seclen y Barrutia (2019), quienes definen innovación de la siguiente manera:

El proceso a través del cual una empresa, independientemente de su tamaño, mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos, para adaptarse al entorno y, sobre todo, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que le permitan asegurar su supervivencia y respetar al medio ambiente y la sociedad (p.22).

Se observa que la definición ha cambiado desde la época de Schumpeter y Knight, se pasó del cambio novedoso o distinto a una idea más completa y que abarca muchos factores internos como los procesos, métodos que puede adoptar la empresa, pero también se tiene en cuenta factores externos como las relaciones exteriores de la empresa e incluso se tiene en cuenta el medio ambiente y la sociedad.

#### **4.1. Empresa innovadora**

En nuestro país, son pocas las empresas que pueden ser catalogadas como grandes empresas. Son las micro, pequeñas y medianas empresas, las generadoras de mayor empleo y una parte importante del producto bruto interno (PBI).

Las Pymes son el segmento empresarial que representa el 99.5% del total de empresas formales en la economía peruana –el 95.2% son microempresas, 4.1% pequeña y 0.2% mediana–. De ellas, el 85.2% se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el resto (14.8%) a la actividad de transformación (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca) (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2021).

Sin embargo, una empresa innovadora se define como aquella que ha implementado una novedad dentro de un período de tiempo determinado. Es importante destacar que estas innovaciones no necesariamente tienen que haber tenido éxito comercial; de hecho, muchas de ellas fracasan. Estas empresas innovadoras se clasifican en dos categorías principales, aquellas que generan innovaciones internamente o en colaboración con otras empresas y aquellas que adoptan principalmente innovaciones desarrolladas por terceros. Además, se pueden distinguir por el tipo de innovación introducida, ya sea un nuevo proceso, producto, método de comercialización o cambios en la organización. (Manual de Oslo, 2005).

Teniendo en cuenta la idea de una empresa innovadora, se afirma que el sujeto de estudio en el presente proyecto sería catalogado como empresa innovadora, pues actualmente viene realizando actividades que hace algunos años no efectuaba; así, por ejemplo, la incorporación hacia un nuevo mercado, apertura de redes sociales y el marketing digital, la creación de nuevos productos premium con diseños exclusivos, etc. Asimismo, la innovación en AFW no solo está en el producto, también se encuentra en los cambios que realizó en sus procesos como, por ejemplo, la utilización de tercerizados para algunos procesos de confección con el objetivo de poder tener el producto final en menor tiempo y en mayor calidad.

Cabe resaltar que la innovación no necesariamente está ligada a la rentabilidad. Se puede catalogar como actividad innovadora toda aquella incorporación que no se había realizado anteriormente en la empresa, sin importar si esta acción trajo consigo rentabilidad para la organización.

Se debe tener en cuenta que todas las actividades y acciones tomadas por una organización que impliquen el desarrollo o la introducción de innovaciones, incluso las que ya tienen una planificación, pero están previstas para ser incorporadas en un futuro, serán actividades calificadas como innovación. Asimismo, teniendo en cuenta un periodo dado, las actividades de innovación pueden ser de tres tipos (Manual de Oslo, 2005).

- Conseguidas, cuando se logra incorporar dicha acción innovadora en las actividades de la empresa, teniendo en cuenta que no necesariamente tiene que haber sido un éxito comercial.
- En curso de desarrollo, cuando la actividad está en planificación y todavía no se logró introducir en la organización.
- Abortadas, cuando se decide no introducir dentro de la organización por diversos motivos que no traen consigo algún beneficio o que necesita modificaciones.

Entonces, para poder conocer si una empresa está actuando de manera innovadora se tiene que analizar las acciones que viene realizando en determinado período, saber si son actividades que ya se habían realizado anteriormente, si son actividades nuevas o copiadas, observar si tuvieron éxito o no, entre otros, para finalmente discriminar si fue o no una innovación. Por consiguiente, con las definiciones antes expuestas se concluye en este presente trabajo que el sujeto de estudio, AFW, es una empresa innovadora a partir de sus productos, procesos y acciones internas y externas que viene realizando en los últimos años y que será explicado al detalle en capítulos posteriores en el presente trabajo.

#### **4.2. Tipos de innovación**

Las innovaciones que las empresas pueden realizar desde su core business son variadas. El Manual de Oslo (2005) establece cuatro tipos de innovación en los cuales se pueden catalogar las acciones y actividades que pueden realizar las empresas. Estos tipos son la innovación de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización.

La innovación de producto se puede entender como la incorporación de un bien o servicio nuevo, o notablemente mejorado, en términos de sus características o su aplicación. Esta descripción abarca mejoras sustanciales en aspectos como las características técnicas, los componentes y materiales, la integración informática, la facilidad de uso y otras funcionalidades. (Manual de Oslo, 2005).

Adaia Fitness Wear realiza innovación de producto, debido a que recientemente, en junio del 2022, lanzó al mercado un nuevo producto “Premium” con mejor calidad en tela, mejores acabados y nuevos diseños, con la intención de llegar a un nuevo segmento de público que demanda este tipo de productos. Asimismo, en el servicio, esta empresa potenció en épocas de pandemia en el año 2021, el servicio de delivery y venta por internet no solo en Lima Metropolitana sino también a nivel nacional, brindando un servicio personalizado y profesional.

La innovación de proceso es la introducción de un nuevo proceso de producción o distribución a las actividades organizacionales o de algún proceso que existió anteriormente

pero que sufrió cambios significativos en las técnicas, materiales o programas informáticos. (Manual de Oslo, 2005). AFW realiza innovación en procesos, ya que, a través de las entrevistas realizadas a la Gerente General, Malú Anggy Fernández Suazo, se obtuvo la información que la empresa al tener cada vez mayor aceptación por su público objetivo tenía que producir mayor número de prendas. Por ello, se vieron en la necesidad de tercerizar varios procesos de confección para poder abastecerse en tiempos y en cantidad, de esa manera estaba innovando en nuevos procesos que la empresa no realizaba anteriormente. Cabe resaltar que la innovación de procesos no solo está en la parte de confección, también se tiene en cuenta mejorar en los procesos de venta, ya que actualmente la empresa cuenta con mayor número de canales de venta y mayor personal frente a los años anteriores. Asimismo, los procesos de distribución a provincias se han mejorado, brindando canales, métodos y facilidades de compra. Se tiene un servicio más personalizado y profesional, frente a años posteriores en los que se buscaba vender más que posicionar una marca.

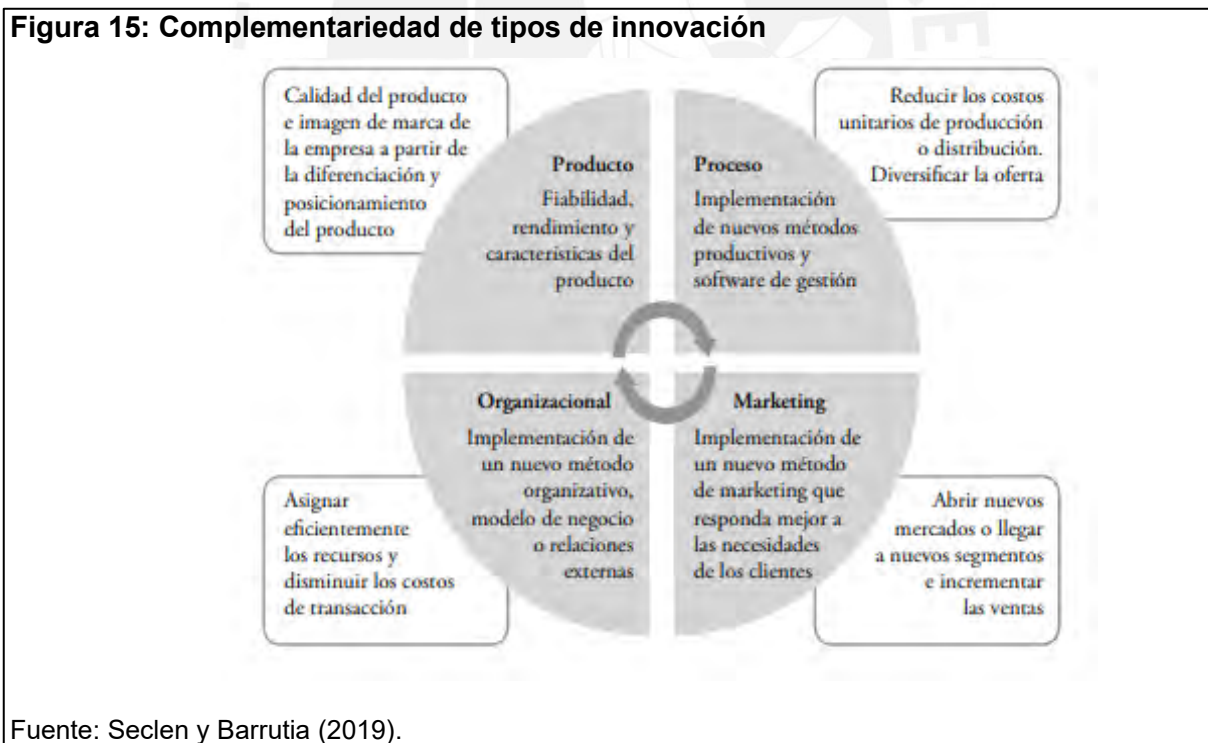
La innovación de mercadotecnia, “es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación” (Manual de Oslo, 2005, p.60). En el caso de estudio, ADW es una empresa que ha venido potenciando en los últimos años la mercadotecnia y ha conseguido innovaciones muy interesantes. Así, por ejemplo, la comercialización digital ya no es solo venta presencial en las tiendas físicas, ahora la empresa tiene página web de compras, redes sociales para las compras y en el presente año se incorporó a una tienda digital de una conocida tienda por departamentos en Perú. Asimismo, si hablamos de posicionamiento, la marca viene ganando mayor terreno en el rubro de la ropa deportiva, compitiendo con marcas reconocidas en este mercado; por ejemplo, la marca Win Fitness Wear, la cual a partir de ahora llamaremos “WFW”. Así también la empresa viene entrando en el mundo deportivo auspiciando a deportistas profesionales como Eva Talavera, voleibolista profesional. Por otro lado, se viene trabajando la entrega de sus productos en empaques personalizados y profesionales, potenciando así la recordación de la marca en cada una de sus entregas. En el caso de promoción y tarificación, AFW es una empresa que vende un gran producto de calidad con diseños nuevos y exclusivos a precios muy accesibles al mercado. Constantemente se realizan promociones o liquidaciones para su público objetivo a través de sus canales de publicidad (redes sociales) y también por su página web. Recientemente, se lanzó una nueva línea “Premium” con precios acordes al mercado y con promociones muy interesantes para sus seguidores.

Por último, la innovación de organización “es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (Manual de Oslo, 2005, p.62). En este último tipo de innovación, se afirma

que AFW es una empresa que nació con rasgos de una empresa familiar; sin embargo, en la actualidad ya es un equipo de trabajo con profesionales y colaboradores especializados en marketing, ventas, producción, diseño, etc. Es una empresa que ha innovado en la incorporación de profesionales en su equipo, en incrementar el organigrama y en crecer como empresa formal. En la actualidad, AFW tiene actividades con sus colaboradores al estilo de una empresa formal; además, cabe recordar que en los inicios de la empresa esto no era dable puede recién se pensaba en el crecimiento de la organización.

Todos los tipos de innovación descritos se complementan entre sí, cuando se realiza alguna determinada actividad se puede necesitar el accionar de los otros factores de la empresa; por lo tanto, los tipos de innovación no funcionan independientemente. En efecto, las innovaciones de producto y de proceso están interconectadas, y su implementación puede fortalecer la competitividad de una empresa. En otras palabras, los diferentes tipos de innovación contribuyen a que la empresa pueda generar valor, aumentar su productividad y mantenerse sostenible a lo largo del tiempo. (Seclen & Ponce, 2017).

A manera de resumen, en la Figura 15 se observa la complementariedad que tienen ambos tipos de innovación.



### 4.3. Innovación en las Pymes

Convencionalmente se creía que solo las grandes empresas eran las que tenían la oportunidad de generar innovación. Este pensamiento se remonta al menos a Schumpeter

(como se citó en Seclen & Barrutia, 2019) quien argumentaba que las grandes empresas monopolísticas a menudo generan numerosas innovaciones debido a las ventajas que tienen en términos de recursos y capacidades. Estas empresas pueden invertir significativamente en investigación y desarrollo, aprovechando su posición dominante en el mercado para financiar proyectos innovadores. Además, su acceso a datos y talento especializado les brinda una ventaja competitiva adicional en la generación de nuevas ideas y tecnologías. Las ventajas que mencionaba Schumpeter hacían referencia a la capacidad de producción, los recursos económicos y el poder de mercado que solían tener las grandes empresas y eso hacía suponer que solo este tipo de empresas podrían generar innovación. No obstante, años posteriores, aparecerán autores con otra mirada sobre la innovación de las empresas. Así pues, se tiene a Scherer (1965, como se citó en González et al., 1997); quien encontró que existe relación inversa entre el tamaño de la empresa y la innovación. En otras palabras, la actividad innovadora decrece conforme aumenta el tamaño de la empresa.

Con el tiempo comenzaron a surgir más investigaciones sobre la innovación en las empresas. Según Seclen y Barrutia (2019) señalan que por los años 70's ya la idea cambiaba respecto a que solo las empresas grandes eran capaces de generar innovación. Ambos autores indican que Freeman (1975) concluyó que hay diferencias notables en la contribución a la innovación tanto de las pequeñas como de las grandes empresas, pero estas diferencias dependen en última instancia del sector al que pertenezcan las empresas. De igual forma, Rothwell (1978, como se citó en Rodeiro & López, 2007) encontró que las pequeñas empresas son más innovadoras en aquellos sectores poco intensivos en capital; es decir aquellas empresas que no tienen un apalancamiento financiero elevado. Por otro lado, Abernathy y Utterback (1978, como se citó en Barbosa de Sousa & Dominique, 2012) concluyen que las pequeñas empresas son más adecuadas para implementar procesos de innovación tecnológica, ya que poseen gran flexibilidad y respuesta al cambio.

Como se puede entender, al finalizar el siglo pasado ya la idea cambia totalmente para algunos autores y se sugiere que las pequeñas empresas son las más idóneas para generar innovación debido a ciertas ventajas de flexibilidad y adaptabilidad que pueden tener frente a los cambios externos que se puedan suscitar; ello se pudo ver reflejado recientemente en el año 2020 durante la pandemia a nivel mundial. En el Perú, fueron las pequeñas empresas quienes se adaptaron rápidamente a los cambios emitidos por el Estado, quienes incorporaron el marketing digital, quienes migraron de rubro para seguir en actividad, etc. Entonces, en la actualidad las pequeñas empresas son las que tienen los recursos y ventajas frente a las grandes empresas para poder innovar. Entonces, para resumir las ventajas y desventajas que tienen las pequeñas empresas para innovar se tiene la Tabla 2.

**Tabla 2: Ventajas y Desventajas en la innovación de las pequeñas empresas**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>● Su estructura les permite ser más flexibles y adaptarse más rápido a los cambios del entorno.</li><li>● Tienen mayor cercanía al mercado.</li><li>● Tienen menos canales de comunicación interna.</li><li>● Son menos propensas a tener problemas de agencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● El día a día las absorbe.</li><li>● Tienen acceso limitado al mercado financiero.</li><li>● Tienen dependencia tecnológica.</li><li>● Tienen baja capacidad de absorción del conocimiento.</li><li>● Tienen escasa vinculación con las universidades y centros de investigación.</li><li>● Disponen de poco personal calificado.</li><li>● Tienen escasa planificación estratégica.</li></ul>

Fuente: Palacios y Romera (2017).

Finalmente, no se puede afirmar que la innovación se presta más para determinado tipo de empresa que para otros, ya que los tipos de innovación son diversos. En cualquier caso, “la relación entre el tamaño de la empresa y la innovación es difícil de determinar debido a que la innovación es un concepto multidimensional que no puede ser medido con un instrumento unidimensional” (Hansen, 1992, como se citó en Seclen, 2016, p.18).

#### **4.4. La innovación de la marca para el posicionamiento de una empresa**

El valor que genera un símbolo que representa a una marca, es un tema que se debe tener en cuenta cuando una organización pretende crecer. Independientemente del tipo de marca que tenga, es un ícono que refleja valores y significados de la organización. Por el medio que se quiera crecer, siempre será importante la marca, pues será la encargada de lograr la identificación, pero también llevará información hacia los clientes y potenciales clientes. La marca es un elemento distintivo que la mayoría de las organizaciones poseen. Es uno de los aspectos fundamentales del marketing, ya que representa la reputación de una identidad comercial. La marca se materializa en una imagen que refleja la percepción de los clientes y que añade un valor competitivo crucial para impulsar las ventas. (Maza et al., 2020).

La marca puede aportar una serie de beneficios significativos a una empresa u organización. En primer lugar, al incrementar el valor percibido del producto a través de la marca, se puede fomentar la lealtad de los clientes. En segundo lugar, la marca puede brindar una protección ante la competencia y las fluctuaciones del mercado, como la entrada de nuevas empresas con características similares. Asimismo, puede reducir la sensibilidad de la demanda ante aumentos de precios, ya que los clientes podrían estar dispuestos a pagar más por una marca que perciben como de mayor valor. Por último, la marca también puede contribuir a generar confianza y reconocimiento del local o ubicación del negocio, entre otros beneficios adicionales.

## 5. Discusión del marco teórico

La distribución de los puntos principales del marco teórico se hizo tomando en cuenta los conceptos claves para entender en su totalidad, el objetivo del proyecto. Por ello, se desarrollaron conceptos como, Crecimiento Empresarial, el cual se desarrolló con el objetivo que se pueda entender a qué se refiere cuando se habla del crecimiento de una empresa, así pues, se definen conceptos antiguos y modernos. Además, Estrategia o planeamiento estratégico junto con todas sus subdivisiones, puesto que se deberá entender que este, más que un concepto, se utilizará como una herramienta, puesto que para crecer adecuadamente se necesita de un plan de expansión. Asimismo, se destaca la importancia de la Gestión de Proveedores, ya que ellos son una pieza importante en el desarrollo de la cadena de suministro, y la base para que el producto final se destaque. Por otro lado, la Innovación, la cual también se considera, puesto que, dentro del rubro de las Pymes, se tendrá que crear una estrategia de diferenciación, ya que hay regular competencia en el mercado; en este sentido, la innovación llega a ser fundamental para subsistir y sostener el ciclo del crecimiento. Por último, el Marketing es tomado en cuenta para que se entiendan las estrategias de expansión modernas las cuales tienen que ver regularmente con la expansión a través de la innovación del mercadeo.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Mercado internacional de confecciones de ropa deportiva

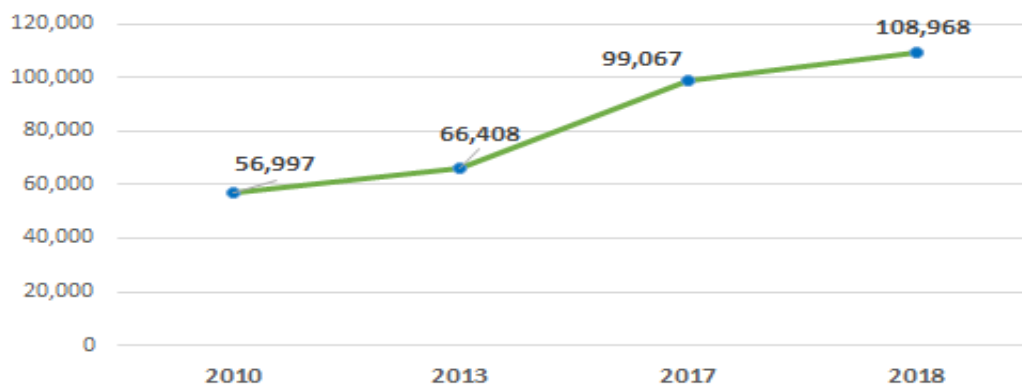
El comportamiento de las marcas y tiendas de ropa deportiva en el mundo ha sido bastante cambiante en los últimos 5 años debido a la pandemia provocada por la Covid-19 que terminó afectando al mercado mundial. Así lo demuestran las tres etapas identificadas por el grupo de estudio: pre pandemia, durante la pandemia y post pandemia, las cuales serán explicadas en párrafos posteriores. Por otro lado, durante estas etapas, se observó fluctuación en la demanda y las ventas, lo que finalmente trajo como consecuencia que las marcas y tiendas de ropa deportiva incursionen en estrategias de digitalización y, los que ya eran parte de esta tendencia, con la llegada de la pandemia potenciaron aquello, todo con el objetivo de recuperar los índices de venta afectados por la pandemia.

Así pues, se tiene la primera etapa pre pandemia de las marcas y tiendas de ropa deportiva que comprende los años anteriores al 2020, cuando el mercado mundial funcionaba sin restricciones de salud, y este mercado crecía años tras año como lo demuestran las siguientes evidencias:

[En México] mientras en 2010 este segmento de ropa registró ventas por 56 mil 997 millones de pesos, para 2018 alcanzó 108 mil 968 millones de pesos, lo que se traduce en un crecimiento promedio de 8.4 por ciento real cada año, de acuerdo con datos de Euromonitor Internacional (EI). Estos montos son el valor de las ventas al consumidor, los mismos que incluyen los márgenes de las tiendas que los comercializan (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD], 2019, párr.1).

Esto se ve en la Figura 16, referido al mercado de ropa deportiva en México.

**Figura 16: Ventas de calzado y ropa deportiva (Millones de pesos)**



Adaptado de ANTAD (2019).

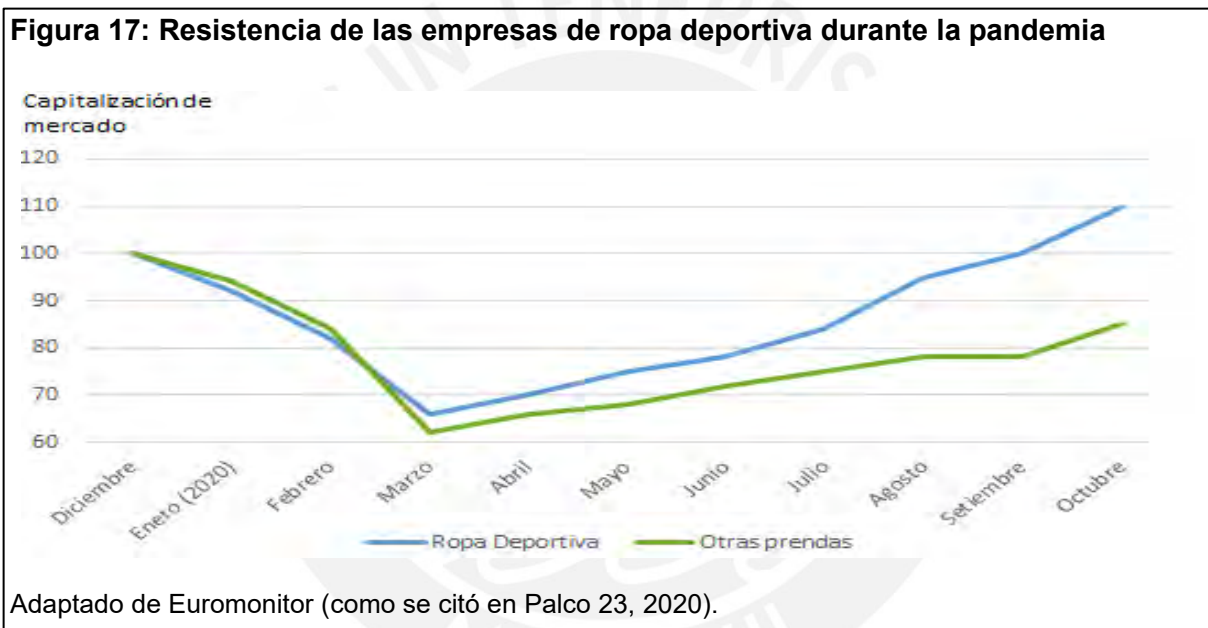
Asimismo, se tiene el caso de Chile, donde antes de la pandemia, según Euromonitor Internacional en el año 2016, se registraron ventas de aproximadamente 474 millones de dólares en ropa deportiva. Esto representó un aumento del 52.9% en comparación con los 310 millones de dólares registrados en 2011. Por otro lado, en Colombia, en 2017, la industria de ropa deportiva y sus insumos experimentó un aumento del 2.2% en las exportaciones y un incremento del 11% en la demanda. Este mercado genera ingresos que superan los 322.000 millones de pesos anuales, con ventas mensuales promedio que superan los 26.800 millones de pesos y un crecimiento superior al 3%. Las proyecciones indican que se espera cerrar la década con ventas anuales de al menos 450.000 millones de pesos, principalmente impulsadas por las prendas deportivas. (Díaz, 2019).

Los casos de algunos países mencionados demuestran que dentro de la industria de la ropa deportiva mundial existía una tendencia positiva, con un crecimiento constante y un buen panorama para el mundo de la ropa deportiva antes del 2020. Con la llegada de la pandemia la situación también a nivel mundial cambió repentinamente debido a que la enfermedad se expandió muy rápido por los distintos continentes, el deporte y, por ende, la industria de la ropa deportiva se vio afectada en gran medida.

La segunda etapa, en Perú, se inicia en marzo de 2020 cuando el gobierno tomó la drástica decisión de confinar a los habitantes para enfrentar la Covid-19 que ya había sido declarada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Alrededor del mundo la mayoría de países determinan cerrar fronteras y adoptan cuarentenas para sus poblaciones con el propósito de prevenir el contagio. La economía mundial se vio afectada y la industria de la ropa deportiva no fue la excepción. Las tiendas comerciales, empresas de distintos rubros y trabajadores independientes pararon sus actividades económicas sin tener

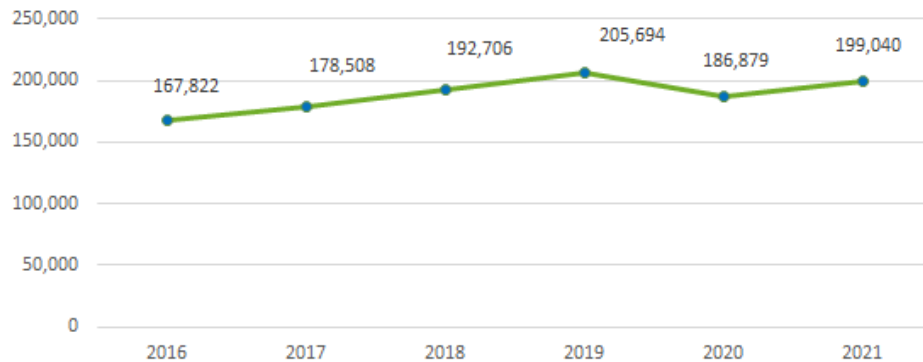
la certeza de la fecha de regreso. Según los datos que arroja el informe que data del 2020 en “El comercio textil en cifras” barómetro anual de Acotex (s.f.), nos muestra la situación complicada que se vivía en España con la industria textil, en la cual indicaban que para diciembre del 2020, la caída en ventas era del 39% respecto del año 2019, la razón principal era el confinamiento por la crisis sanitaria del COVID 19 y sus consecuencias como el cierre de las tiendas y las restricciones propias del momento que se vivía en la sociedad. Cabe resaltar que por esos meses alrededor del mundo la situación de la industria textil era similar, todas mostraban signos negativos en ventas.

A pesar del fuerte golpe inicial, la industria deportiva no tardó en mostrar signos de recuperación, a un ritmo lento pero positivo. Así lo muestra la Figura 17 de Mckinsey & Company.



A diferencia de otras prendas de vestir, la ropa deportiva mostró más resistencia y más tempranos signos de recuperación en el mercado mundial. Asimismo, desde una mirada global, Euromonitor International, que es una base de datos de estudios de mercado en el mundo, muestra en cifras (millones de dólares) la disminución de 205, 694 millones en el 2019 a 186, 879 millones en el 2020. Pero luego de esta disminución el mercado global muestra un incremento para el año 2021 llegando a 199,040 millones de dólares; con los que se puede reafirmar que el sector se ha contraído en el año de la pandemia, pero no al mismo ritmo que las demás industrias (ver Figura 18).

**Figura 18: Evolución del mercado global de ropa deportiva**



Adaptado de Euromonitor (como se citó en Palco 23, 2020).

La tercera etapa es la recuperación de la industria. La situación iba mejorando debido a diferentes actividades que se iban reactivando. Durante este período, se observó un aumento en la participación en deportes individuales al aire libre y en los entrenamientos en casa. Como resultado, surgieron nuevas oportunidades en el mercado. La ropa deportiva para mujeres tomó un papel destacado, ya que hubo un mayor interés en actividades como entrenamientos en casa, correr, yoga y pilates. (Palco 23, 2020). Asimismo, la industria de la ropa deportiva no tuvo un impacto negativo por mucho tiempo ya que después de unos meses de pandemia, las personas a nivel mundial empezaron a desarrollar prácticas deportivas en lugares cerrados donde se cumplía los estados de cuarentena decretados en distintos países:

La plataforma registró un aumento del 55 por ciento de clics para la ropa deportiva en 2020 en comparación con 2019. Debido al Covid-19, hubo un aumento del 300 por ciento en los clics para el yoga, ya que las personas en encierro buscaron en la actividad su alivio del estrés y sus beneficios para la salud. El "Running" mostró un aumento del 41 por ciento y el senderismo un aumento del 18 por ciento (Byrne, 2020, párr.2).

Una de las actividades físicas con mayor demanda e incrementó el número de personas que lo practican fue el Yoga. Así lo demuestra la plataforma Stylight, que analiza millones de búsquedas de sus usuarios para elaborar informes sobre las tendencias de consumo, ha comentado en su informe que el año 2020 ha sido notablemente estresante, lo que ha llevado al yoga a ganar una popularidad significativa. Se ha registrado un aumento de más del 300% en los clics en ropa de yoga en comparación con 2019. Esta tendencia no sorprende, ya que el yoga no solo promueve la salud y la relajación, sino que también es una

actividad fácil de realizar en casa, permitiendo el distanciamiento social y la participación en clases virtuales a través de plataformas como Zoom. Además, se ha observado un aumento en la demanda de ropa para caminar y correr, lo que indica que las actividades al aire libre también han sido populares. Estas actividades brindan una salida óptima para liberar el estrés de forma individual. (Clara del Genio, 2020).

Es claro que, con la llegada de la pandemia, los seres humanos adoptan comportamientos y actitudes que no eran comunes debido a que se estaba, prácticamente, obligando a permanecer en un lugar tratando de cuidar nuestra salud; sin embargo, mientras pasaban los meses se tiene la necesidad de llevar las distintas actividades deportivas a los espacios cerrados como los hogares. A consecuencia de ello es que las prácticas deportivas en lugares cerrados toman mayor protagonismo y demanda (ver Figura 19).



De esa manera, las personas decidieron poner las prácticas deportivas en la comodidad de sus casas y, con ello, la industria deportiva se pudo recuperar a un ritmo más acelerado que las demás. La posibilidad de adaptar la práctica deportiva a espacios reducidos es la que terminó generando nuevamente una demanda que ayudó a que la industria de ropa deportiva reflote anticipadamente frente a otras industrias.

## 2. Mercado peruano de confecciones de ropa deportiva

En el mercado de ropa deportiva peruana, de acuerdo a García (2018), cinco marcas internacionales representaban el 80% de las importaciones de artículos deportivos al mercado peruano (ver Figura 20).

**Figura 20: Mercado de ropa deportiva en Perú**

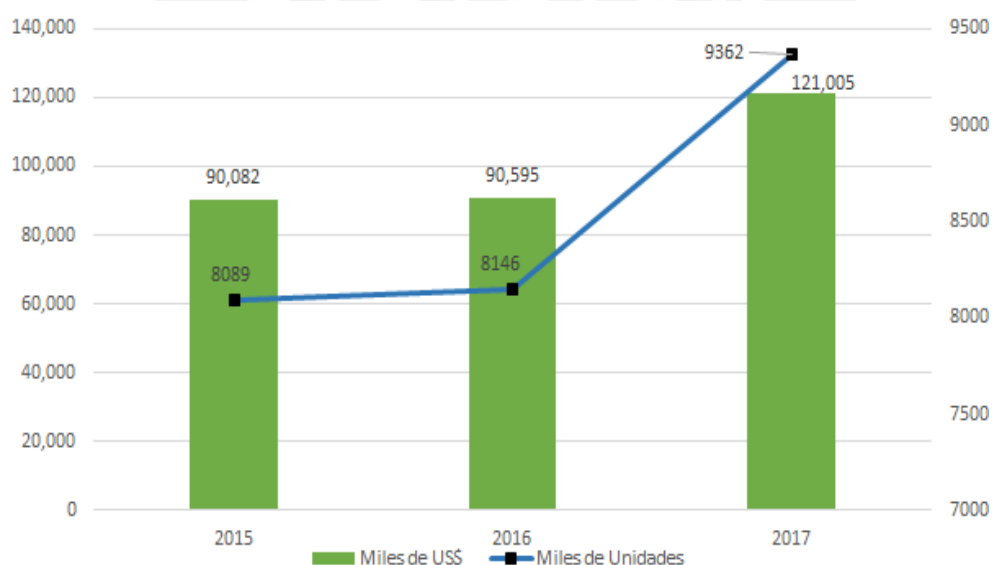


Adaptado de García (2018).

La característica principal de este sector es su amplia diversidad en cuanto a tendencias y estilos ofrecidos por cada marca. Esta diversidad conlleva a que las marcas ofrezcan una amplia gama de productos diseñados para satisfacer las necesidades y preferencias de diferentes tipos de consumidores o segmentos de mercado a los que desean llegar.

García (2018) da cuenta a de las importaciones de artículos deportivos por el mercado peruano, tal como se puede ver en la Figura 21.

**Figura 21: Importaciones de artículos deportivos en Perú desde 2015 al 2017 (Enero – Setiembre, III trimestre)**



Adaptado de García (2018).

Se puede observar la tendencia positiva que se venía presentando en los últimos años, la industria deportiva llegando a 9362 (miles de unidades) importadas en el año 2017 al mercado peruano. Según García (2018), uno de los productos más demandados en la importación de artículos deportivos son los calzados deportivos. Indudablemente, en los últimos años se ha observado un notable crecimiento en la popularidad de la ropa deportiva, lo cual se refleja en la vida diaria de las personas. Esto se manifiesta en la presencia de personas corriendo por las calles, la apertura de nuevas cadenas de gimnasios en supermercados y en diversas áreas urbanas, la participación de niños en academias de fútbol, y en general, en el aumento de personas que realizan una variedad de actividades físicas.

Siguiendo en la misma línea, las indumentarias deportivas en el Perú presentan tendencia positiva para las empresas, porque según Gonzalez (2019), diseñadora de moda y conocedora de dicha industria, en su análisis, menciona que la capital del Perú tiene un estilo de vida distintivo, caracterizado por la presencia de zonas verdes, centros deportivos y recreativos en todos los distritos. Además, destaca una arraigada cultura deportiva en la población, lo que ha llevado a que las prendas deportivas se conviertan en una moda cotidiana en el país. También señala el desarrollo del "Activewear", una tendencia que consiste en vestir con un estilo deportivo para estar a la moda sin sacrificar la comodidad.

Por otro lado, en el mercado peruano, se observa que "el incremento por la vida sana y el 'boom' del running o yoga en el sector femenino ha abierto un nuevo nicho de negocio para las firmas textiles en la creciente tendencia de la moda deportiva" (Perú Retail, 2016, párr.3). Lo mencionado refuerza la idea de que en el mercado peruano también existía la tendencia hacia la vida saludable con actividades como el yoga y el running, con lo cual las empresas dedicadas a este rubro se ven beneficiadas porque son ellas las que producen las indumentarias deportivas apropiadas para poder realizar los distintos deportes demandados.

Es crucial destacar que la industria de la ropa deportiva en Perú también está alineada con la tendencia del "Athleisure". El estilo de vida en la capital, con sus extensas áreas verdes, abundancia de centros recreativos y deportivos en cada distrito, y una arraigada cultura deportiva, ha impulsado el uso de activewear y prendas deportivas como moda cotidiana en el país. Esto ha contribuido al aumento de las ventas de las principales marcas del sector, que se han beneficiado de esta demanda en constante crecimiento. (González, 2016, p.1).

Finalmente, se afirma que la industria peruana tiene múltiples oportunidades de mercado y el mundo de la ropa deportiva tiene mucho potencial, ya que actualmente está alineado con las tendencias globales de moda, pero también con la tendencia de vida

saludable (García, 2018). Por esa razón hay más personas que visten prendas deportivas y por ende habrá mayores ingresos para esta industria en el país.

### 3. Pymes en el Perú

La estructura empresarial en el Perú es bastante llamativa debido a que tiene un gran número de empresas clasificadas como pequeñas empresas, pero, sobre todo, resalta el gran porcentaje de empresas catalogadas como microempresas que existen en nuestro país. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del año 2018, se encontró que el 94.9% del total de unidades empresariales fueron clasificadas como microempresas. Le siguieron las pequeñas empresas, representando el 4.2%, mientras que las grandes y medianas empresas representaron el 0.6%. Por último, la administración pública representó el 0.3%. Entonces, se tiene al 97% de empresas que pertenecen a la Pymes (Pequeñas y Micro empresas), un porcentaje bastante importante que nos lleva afirmar que la dinámica de la economía en nuestro país se debe en gran medida a las Pymes. Pero, ¿qué es lo que clasifica a una empresa para ser catalogada como micro, pequeña, mediana y gran empresa? En la Tabla 3, se visualiza un pequeño resumen con algunos factores que influyen en la clasificación de la estructura empresarial en el Perú.

**Tabla 3: Factores para la clasificación de la estructura empresarial en el Perú**

Segmento	Ventas anuales	
	UIT	Soles
Microempresa	Hasta 150	Hasta 645,000
Pequeña empresa	Mayor de 150 hasta 1,700	Mayor a 645,000 hasta 7,310,000
Mediana empresa	Mayor de 1,700 a 2,300	Mayor a 7,310,000 hasta 9 890,000
Gran empresa	Mayor de 2,300	Mayor a 9 890,000

Adaptado de INEI (2022).

Para los fines del presente proyecto se centrará el desarrollo en las Pymes. Las pequeñas y micro empresas tienen diferentes características en distintos países de la región y debido a que cada territorio mantiene su propia legislación y determinadas características de sus mercados; por ello, es difícil hablar de un solo concepto universal; sin embargo, en su definición más amplia, una Pyme es una unidad económica que produce bienes y servicios, y está dirigida por su propietario de manera personalizada y autónoma. Se caracteriza por tener una pequeña dimensión en términos de número de trabajadores y alcance en el mercado. (Cardozo et al., 2012, p.3).

En el contexto peruano, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, s.f.) define a la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) como una entidad económica conformada por una persona natural o jurídica, que opera bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial reconocida por la ley vigente, y cuyo propósito es llevar a

cabo actividades relacionadas con la extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (párr. 1).

Se tiene la ley N°28015 que data del año 2003 en la cual se define y clasifica a las empresas por el volumen de ventas y el número máximo de trabajadores. Sin embargo, en Julio del 2013 el congreso de la república promulgó la Ley N° 30056, en dicha ley se cambian los criterios de clasificación para las empresas teniendo como indicador principal la cantidad de ventas anuales y se quita la cantidad de trabajadores que puedan tener las organizaciones. La Tabla 4 ayuda a ejemplificar lo mencionado.

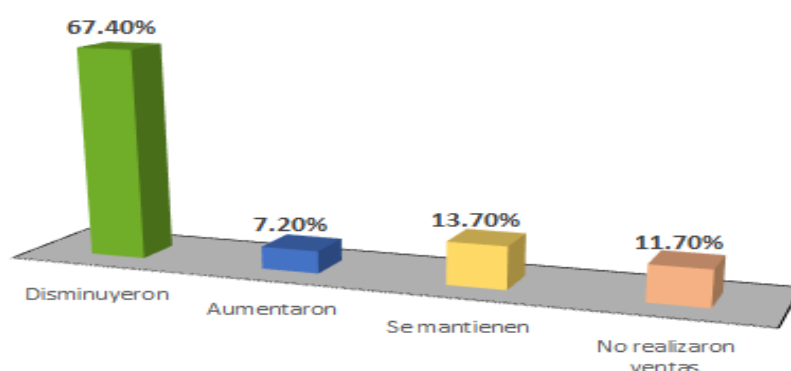
**Tabla 4: Clasificación de empresas**

	Ley Mype D.S. N°007 -2008 -TR		Ley N°30056	
	Ventas anuales	Trabajadores	Ventas anuales	Trabajadores
<b>Microempresa</b>	Hasta 150 UIT	1 a 10	Hasta 150 UIT	No hay límites
<b>Pequeña empresa</b>	Hasta 1700 UIT	1 a 100	Más de 150 UIT y hasta 1700 UIT	No hay límites
<b>Mediana Empresa</b>			Más de 1700 UIT y hasta 2300 UIT	No hay límites

Adaptado de Ley N° 30056 (2013).

Las Pymes en el Perú cuentan como común denominador que viene a ser la limitada formalidad; por lo tanto, la dirección de ellas, muchas veces, no está basada en fundamentos de gestión, pero sí en experiencia en el mercado. Por otro lado, la poca información, a causa de su informalidad, presenta una barrera para una planificación correcta de expansión. En este sentido, de acuerdo con el INEI (2020), la encuesta de opinión sobre el impacto de la Covid-19, reveló que para el 2020, “el 75,5% de las empresas en la capital continuaron operativas. De las que se encontraban en actividad, el 67,4% presentó disminución en sus ventas, el 13,7% lo mantuvieron y el 7,2% incrementó sus ventas” (p.01) (ver Figura 22). Cabe indicar que el INEI efectuó la encuesta entre julio - agosto del año 2020.

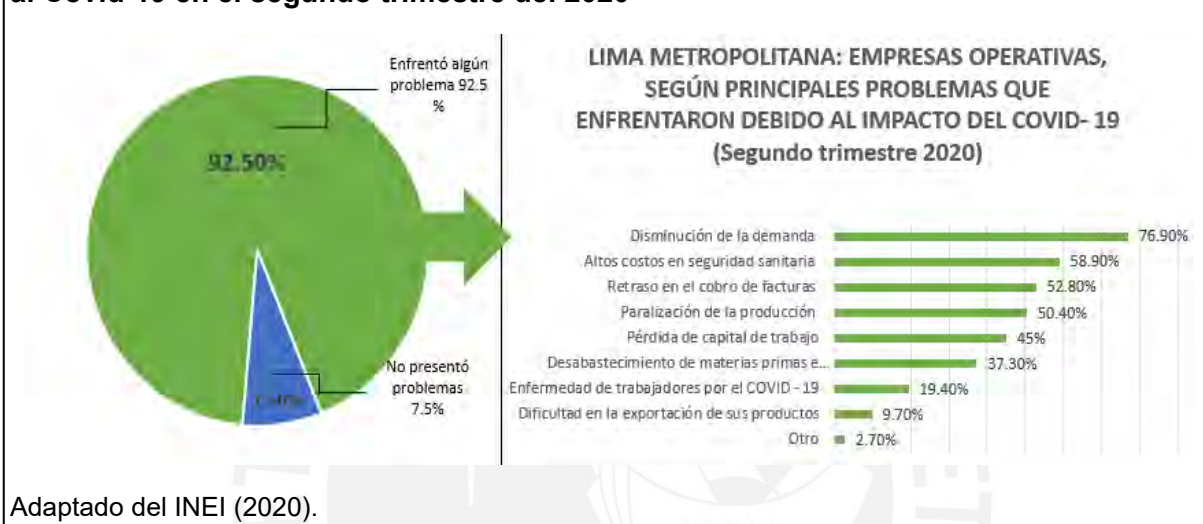
**Figura 22: Empresas operativas, según comportamiento de sus ventas debido al impacto del Covid-19 en el segundo trimestre del 2020 y 2019**



Adaptado de INEI (2020).

En el caso de AFW, esta pertenece al 7.2% de empresas que aumentaron sus ventas, esta información se detalla más adelante. Se observa que, principalmente, este aumento se debe a su adaptación a las ventas online; además de que su producto pertenece a los nuevos requerimientos del mercado. Considerando los desafíos fundamentales que confrontan las empresas en el Perú, AFW no presentó problemas por impacto de la Covid-19, perteneciendo así al 7.5% (ver Figura 23).

**Figura 23: Empresas operativas, según principales problemas que enfrentaron debido al Covid-19 en el segundo trimestre del 2020**



De acuerdo con la data presentada, se puede afirmar que entre los principales problemas que enfrentan las empresas en el país durante la pandemia, fue la disminución de la demanda por las restricciones y confinamiento dictaminado para evitar la propagación de los contagios. Asimismo, hubo una elevación de los costos por seguridad sanitaria, esto debido a que los entes reguladores del estado solicitaron a las empresas cumplir una serie de requisitos para poder abrir nuevamente y seguir en actividad. Por otro lado, los retrasos en el cobro de facturas, afectaron el capital de trabajo de las empresas y sus cadenas de suministro.

En la actualidad, la economía del país se está volviendo a reactivar y las Pymes son un factor relevante en este objetivo. Para el año 2022 se tiene más empresas activas frente al año 2021, esto quiere decir que la tendencia al regreso de las actividades generadas por las Pymes aun siendo lenta, es positiva. Según una publicación de la Universidad de Piura, al 31 de diciembre de 2021, el informe de demografía empresarial del INEI indica que hay un incremento del 7% en el número de empresas activas en comparación con el año 2020 y que las regiones que presentan mayor participación empresarial, después de Lima que tiene el 44% del total de empresas, son: Arequipa (5%), La Libertad (5%), Piura (4%) y Cusco (3%) (Silupú, 2022, párr.1).

También se destaca que el 99% del conjunto de empresas registradas son micro y pequeñas empresas, las cuales se caracterizan por su baja productividad. Sin embargo, a pesar de ello, estas empresas contribuyen significativamente a la generación de empleo. A pesar que existen grandes índices de informalidad en el Perú, la Pymes igualmente contribuyen en la reactivación económica a través del empleo y la producción. Asimismo, todas las personas que trabajan en la informalidad no dejan de percibir ingresos que les permite demandar y comprar productos de primera necesidad para cubrir las necesidades de sus familias.

Si bien es cierto que, el regreso de muchas Pymes que se vieron perjudicadas en tiempos de pandemia puede ser complicado y retador debido a que no cuentan con los mismos recursos económicos que una empresa mediana o grande; sin embargo, la tendencia al regreso es positiva. Por ello, con el objetivo de reactivar la economía y sabiendo que las Pymes son un gran generador de esta, el Estado Peruano a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), crearon distintos programas enfocados en apoyar a las empresas para poder reflotar y potenciar la reactivación económica. Los programas implementados fueron los siguientes MEF (2022):

- REACTIVA PERÚ: Programa que logra el otorgamiento de créditos a empresas con garantía estatal para cumplir con el pago a sus colaboradores y proveedores.
- FAE-Mype: Programa creado para promover el financiamiento de las Mypes en todos sus sectores económicos.
- PAE-Mype: Programa de apoyo empresarial diseñado para fomentar el financiamiento destinado al capital de trabajo y activos fijos de las Mypes que han sido más afectadas por la pandemia.
- FAE-AGRO: Programa de financiamiento agrario dirigido a los pequeños productores, con el objetivo de asegurar el desarrollo de las Campañas Agrícolas en el territorio nacional.
- FAE-TURISMO: Fondo que canaliza el financiamiento a corto plazo de las Mypes del sector turismo, para que puedan afrontar los efectos de la pandemia.
- Programa de Garantías Covid-19: Programa que garantiza los créditos reprogramados de personas cuya capacidad de pago se haya afectado por la pandemia.

Las Pymes cuentan con importantes recursos y ventajas que deben ser aprovechados en su beneficio. Las estadísticas revelan que las Mypes poseen una mayor capacidad de adaptación, innovación y resiliencia, a pesar de los numerosos obstáculos y crisis que

enfrentan. Esto evidencia que son agentes de cambio dispuestos a superar adversidades y avanzar. (Silupú, 2022, párr.6).

#### **4. Casos de expansión de Pymes en el Perú**

En el mercado peruano existen empresas que forman parte de las Pymes que aplican distintas estrategias de expansión para lograr su crecimiento en determinada industria, muchas de ellas terminan teniendo éxito y otras lamentablemente permanecen un corto tiempo hasta cerrar finalmente. Las estrategias de expansión que las empresas eligen, no siempre son planificadas ni plasmadas formalmente en la empresa, por el contrario, son llevadas a cabo más por intuición que por razonamiento.

De esta manera, tenemos el caso de dos empresas peruanas que, desde los estudios académicos, nos muestran que es bastante factible que una Pyme logre su crecimiento empresarial a través de algunas estrategias de expansión. Tener en cuenta que, si bien estas empresas asumen alguna estrategia, no quiere decir que esas son las más adecuadas o las que se debe priorizar, por el contrario, lo que se quiere dar a conocer con estos ejemplos, es que el crecimiento empresarial si es viable siempre y cuando se elija la estrategia más adecuada para la organización, teniendo en cuenta sus recursos y posibilidades.

##### **4.1. Caso “Talia SAC”**

En primer lugar, se analiza la empresa Talia SAC, objeto de estudio en el Trabajo de Investigación presentado para obtener el Grado Académico de Magíster en Administración por la Universidad del Pacífico, titulado "Plan Estratégico de la empresa Talia SAC". Según Albatrino et al. (2018), Talia SAC inició sus operaciones el 4 de julio de 1990 en la ciudad de Lima. Su principal actividad comercial es la importación de focos y faros destinados a la industria automotriz y minera, distribuyéndolos a nivel nacional a través de intermediarios, ya sean mayoristas o minoristas.

Además, los autores delimitan las estrategias a seguir por la empresa en los próximos tres años con el fin de asegurar su sostenibilidad y crecimiento. En relación al mercado potencial de Talia SAC, se destaca que las ventas en provincias representan solo el 26,67% en los últimos años (de 2012 a 2016), siendo los departamentos de La Libertad (8,08%), Arequipa (6,66%), Cajamarca (2,01%), Lambayeque (1,78%) y Junín (1,66%) los que registran las mayores ventas, lo que está relacionado con el tamaño del parque automotor en dichas regiones (Albatrino et al., 2018, p. 37).

Como se puede observar, en dicho trabajo de investigación se da a entender que la empresa Talia SAC tiene varios potenciales mercados en distintos departamentos del Perú debido al incremento de la industria a la cual pertenece la organización, por lo que dichos

autores sugieren la implementación de la estrategia de desarrollo de mercado como parte de su plan de marketing que es el aumentar las ventas y la participación del mercado de focos; por lo tanto, finaliza explicando que:

Dado el potencial de expansión en las provincias, se ha decidido implementar una estrategia de expansión geográfica del mercado. Se descarta la opción de aplicar una estrategia de desarrollo de productos, ya que se prefiere adoptar estrategias de menor riesgo en el corto y mediano plazo, con el objetivo de mejorar los procesos internos de la empresa durante este período. Posteriormente, se realizará un nuevo análisis para evaluar la posibilidad de desarrollar nuevos productos (Albatrino et al., 2018, p. 37).

En resumen, se sugiere que, para aumentar las ventas de focos y faros, es requerido implementar tanto una estrategia de penetración en el mercado, así como una estrategia de expansión geográfica. Esto permitirá aprovechar la exclusividad de representación que la empresa tiene para las marcas de Autopal y Multiparte.

#### **4.2. Caso “Yaqua”**

Otra empresa peruana, es una organización social con un nuevo modelo de negocio que destina el 100% de sus utilidades netas a proyectos sociales. Se trata de *Yaqua*, “una empresa social dedicada a llevar agua de calidad en comunidades que no tienen acceso a ella a partir de las ganancias generadas por la comercialización de productos relacionados con el agua” (Yaqua, s.f., párr.1).

En la tesis presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión que titula “Plan de Marketing: Desarrollo de mercado para una empresa social - Caso Yaqua”. Los autores Díaz et al. (2017), menciona que su área de Marketing y Ventas en conjunto con la Administración y Gerencia, son las encargadas de elaborar las estrategias de crecimiento que la empresa podría aplicar en el futuro; asimismo se menciona que después de haber recabado información de dichas áreas, los autores de este trabajo académico afirman que la empresa Yaqua debería aplicar la estrategia de desarrollo de mercado en su intención y objetivo de ingresar al mercado arequipeño.

Se utiliza la matriz de Ansoff como herramienta para la búsqueda de la estrategia de crecimiento adecuada del negocio, ya que estas son importantes para la sostenibilidad de largo plazo de la empresa. De esta manera, se plantean propuestas enfocadas en: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercado o diversificación como lo muestra la Tabla 5.

**Tabla 5: Propuestas de expansión para Yaqua**

	Productos		
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<b>Estrategia de penetración de mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor venta del producto a través de máquinas expendedoras en las universidades.</li> </ul>	<b>Estrategia de desarrollo de producto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de Yaqua saborizada.</li> <li>• Ingreso al mercado de energizantes.</li> </ul>
	Nuevos	<b>Estrategia de Desarrollo de Mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de Yaqua en las bodegas de la ciudad de Arequipa.</li> <li>• Ingreso de Yaqua a nuevas ciudades.</li> </ul>	<b>Estrategia de Diversificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrar en el mercado de productos naturales (Chip de frutas deshidratadas).</li> </ul>

Adaptado de Díaz et al. (2017).

Con estos dos casos descritos de empresas peruanas, se intenta ejemplificar y esclarecer la viabilidad de que una Pyme pueda lograr su crecimiento empresarial al aplicar alguna estrategia idónea que le permita ampliar y hacer crecer sus operaciones a partir de los recursos que tiene dicha organización.

## 5. El Emporio Comercial de Gamarra

En 1945 se constituyen los mercados mayoristas y minoristas en los terrenos cedidos por la familia Cánepa, los cuales daban lugar a que se desarrolle un ambiente de comercio. En la década de los 60, se dio la proliferación de negocios textiles y puestos de confección. Asimismo, en los años 70 comenzó la era de las galerías debido al alto incremento de comercio de prendas de vestir y en los años 80 es cuando comenzó el auge de Gamarra, teniendo a muchos empresarios textiles consolidados en el mercado, todo esto potenciado por la alta migración de provincianos a la capital, muchos de los cuales llegaron a Gamarra realizando comercio ambulatorio.

Así pues, la historia de la Industria Textil en el Distrito de La Victoria se remonta a más de 120 años, en los territorios al sur del cercado de Lima, específicamente en la zona que hoy es la Avenida Grau. Esta área solía ser conocida como Villa Victoria, en referencia al nombre de pila de la esposa del presidente José Rufino Echenique, doña Victoria Tristán (Gamarra, s.f., párr. 1).

Por su parte, Gamarra (s.f.) se describe como un gran centro comercial dentro del rubro textil, ubicado en el distrito de La Victoria, donde existen más de 30,000 empresas entre fabricantes, tiendas textiles del hogar, ropa de moda, servicios de subcontratación y proveedores. Asimismo, cabe indicar que las actividades más destacadas dentro de este

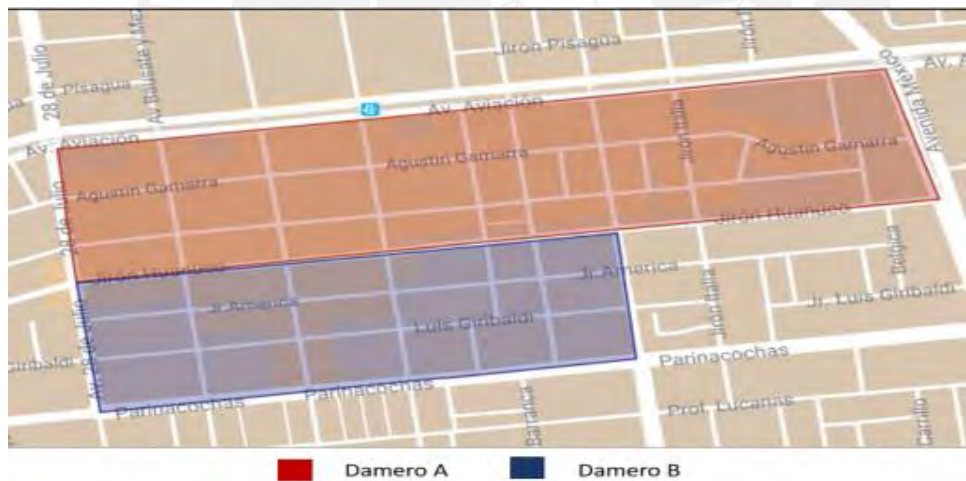
lugar es el comercio al por menor (48%), comercio al por mayor (21%) y la industria manufacturera, la cual representa 18,9% del total de empresas (INEI, 2019).

Además, tener en cuenta que según la Ordenanza Municipal N° 035-1999/MLV, el emporio de Gamarra está organizado en tres dameros: A, B y C. El damero A se encuentra entre las avenidas Aviación, México, 28 de Julio y jirón Huánuco; el damero B está ubicado entre Jirón Huánuco y las avenidas, Parinacochas, 28 de julio y México; finalmente, el damero C, se encuentra delimitado entre las avenidas, Aviación, 28 de Julio, San Pablo y México.

En este sentido, se afirma que Gamarra no solo se caracteriza por el gran tamaño sino por la diversidad de opciones que tienen los consumidores finales, desde los pequeños empresarios que empiezan con sus respectivos emprendimientos hasta las grandes empresas consolidadas. Tanto es el tamaño y la diversidad que siempre se encontrará una tienda, un proveedor, aliados estratégicos en costos y calidad que permitan hacer crecer tu negocio.

Para tener gráficamente más claro la distribución de Gamarra, Advíncola (2019) presenta la Figura 24.

**Figura 24: Distribución de Gamarra**



Fuente: Cámara de Comercio de Gamarra (2018, como se citó en Advíncola, 2019).

Así pues, Advíncola (2019) indica que, el sector conocido como Damero A destaca como el área con mayor actividad comercial, registrando un significativo tránsito peatonal y albergando negocios dirigidos directamente al consumidor final. Las autoridades municipales han realizado esfuerzos considerables para mejorar la limpieza, el orden y la seguridad en esta zona.

En cambio, el Damero B se identifica como una zona en crecimiento. Inicialmente, estaba compuesto por talleres de producción que se trasladaron desde el Damero A, motivados por su expansión y el aumento de los precios de alquiler.

En cuanto al Damero C, este alberga algunos talleres de producción, pero su desarrollo se ve limitado por problemas de seguridad y desorganización. En esta área se encuentran el recientemente inaugurado Parque del Migrante, el Mercado Minorista de La Parada, el Mercado 3 de Febrero y diversas tiendas que venden productos plásticos (p. 76).

Por otro lado, según lo visto en su Página Web, se afirma que “Gamarra es una calle. Una zona geográfica de índole comercial, comúnmente denominado El Emporio Comercial de Gamarra. (...) No existe una administración centralizada que tome decisión de horarios. (...) Las galerías y tiendas en particular toman la decisión de atender en feriados” (Gamarra, s.f.). Así pues, “la presidenta de la Asociación Gamarra Perú, Susana Saldaña, consideró que la informalidad es ‘la principal fuente de competencia desleal’ para el emporio, con cientos de ambulantes pululando en toda la zona comercial de La Victoria” (“Asociación Gamarra Perú”, 2021, p.2). En este sentido, se considera que, si bien Gamarra representa una zona comercial de alto rendimiento y, además, el motor de la economía de muchas de las familias peruanas, también representa la cuna de la informalidad, pues dentro del Emporio se encuentran bastantes ambulantes. No obstante, Saldaña señaló que “muchos de los informales que circulan por Gamarra eran antes comerciantes formales que quebraron durante la pandemia de la Covid-19” (“Asociación Gamarra Perú”, 2021, p.5).

En el caso del presente trabajo de investigación, el sujeto de estudio tiene actualmente actividad dentro del Emporio Comercial de Gamarra, contando con 6 tiendas dentro de este mercado, la cual también fue el lugar de inicio de las actividades de la empresa y donde viene creciendo hasta la actualidad. Si bien es cierto, no es el único lugar donde la empresa realiza sus actividades, pero es donde se concentra la mayoría de sus ingresos generados por la venta de sus productos y en la cual se enfoca muchas de las decisiones empresariales tomadas por el directorio.

## **6. Competidores**

Adaia Fitness Wear (AFW) se encuentra en un mercado bastante competitivo, puesto que la mayoría de sus tiendas se encuentran en el Emporio Comercial de Gamarra, lugar que se destaca por acoplar diversas marcas y tiendas que fabrican, confeccionan o revenden prendas de todo tipo (lencería, jeans, polos, prendas deportivas, vestidos, para niños, etc.), desde las marcas más destacadas hasta las que recién surgen. No obstante, según entrevistas realizadas con la dueña de AFW, Anggy Fernández, se puede afirmar que su competidor más fuerte es la marca Win Fitness Wear (WFW).

WFW es una marca que coincidentemente tiene algunas similitudes con Adaiia Fitness Wear, ya que ambas comenzaron vendiendo ropa para playa y deportiva. Asimismo, actualmente WFW se guía por las tendencias Fashion- Fitness internacionales y en el caso de AFW también hay una fijación por el mercado internacional de esa manera replican en el mercado peruano las tendencias que existen en las industrias internacionales de primer mundo. No obstante, la marca WFW se diferencia en que actualmente ya viene trabajando en mercados internacionales como Estados Unidos, Canadá, Colombia, Chile y México (Win Fitness Wear, s.f.).

Por otro lado, es importante destacar que de acuerdo a una entrevista realizada a la Ing. Jaquelin Olaza Chacón - Especialista en Proyectos Productivos, Dirección de Desarrollo Productivo, Dirección General de Desarrollo Empresarial- del Ministerio de la Producción, se pudo destacar la importancia de otra marca conocida dentro del Emporio Comercial de Gamarra llamada Mya Line Fitness Store. Una marca con muchas similitudes que las anteriores mencionadas porque producen ropa deportiva guiadas por las tendencias internacionales en Fashion- Fitness; sin embargo, una característica particular de esta marca es que se destaca por el trabajo continuo con influencer de TV como Paloma Fiuza, Sheyla Rojas, Claudia Serpa, entre otras figuras reconocidas de la televisión peruana.

Así pues, se pasará a analizar cada una de las marcas para conocerlas y destacar sus atributos, con el objetivo de entender el por qué se definen como competidores para la marca estudiada.

### **6.1. Acerca de Win Fitness Wear**

La marca WFW es una marca registrada en INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) en el año 2017. Además, esta marca es perteneciente a la empresa WINDHAIVEN S.A.C con RUC 20537369559 y su CIUU el 18100 con Gerente General Melody Denize Estrada Tucto. Por su parte, WFW se describe su misión como:

Una marca de ropa deportiva que sigue las últimas tendencias internacionales en moda fitness, diseñada especialmente para la mujer latina que valora la sofisticación y promueve un estilo de vida activo y saludable. Fundada en 2007 en Lima, Perú, inicialmente se enfocan en la producción de moda playera y ropa deportiva fitness. Desde sus inicios, han mantenido un firme compromiso con la calidad de sus productos.

Además, utilizan insumos de alta calidad y siguen rigurosos estándares en sus procesos de fabricación para garantizar la excelencia en cada prenda que ofrecen. Su dedicación les ha permitido consolidarse como una marca reconocida a nivel nacional, y

actualmente exportan sus productos a Estados Unidos, Canadá, Colombia, Chile y México (Win Fitness Wear, s.f., párr. 1-5).

Según una observación realizada a la marca en WIN CATALINA. CC Plaza Santa Catalina, Av. Carlos Villarán N°500. Tda. L112, se pudo considerar que la mayoría de usuarios que consumen dichas prendas son de niveles socioeconómicos altos; es decir, NSE A o B. Dicha conclusión se genera debido a que una prenda de la marca no baja de S/200 en promedio. Además, es de destacar que WFW trabaja con influencers de televisión, modelos y demás; aquellas que tienen figuras esbeltas, que pueden ser consideradas prototipo; por ejemplo, una de las modelos que más destacan es Flavia Laos, conocida artista peruana que destaca por su belleza. Por otro lado, se observó en su Página Web que hacen envíos internacionales, ya que cuentan con una tienda online en USA, en la que ofrecen las mismas prendas con un precio incluso mayor.

Por otro lado, WFW se caracteriza por tener diseños elaborados en otro país y que están a la vanguardia en tecnología de prendas deportivas. “La tecnología aplicada a la tela, incluye partículas de álve vera incrustadas en su tejido lo que permite mantener la piel hidratada, sensación que solo el usuario lo conseguirá experimentando nuestras prendas y poniéndola a prueba en sus entrenamientos” (Win Fitness Wear, 2021, párr.12). Además, se destaca que, si bien brindan prendas para que puedan ser los aliados en los entrenamientos, también dichas prendas se ajustan para que sean utilizadas en el resto de actividades diarias puesto que son bastante cómodas y tienen mucho estilo. Por otro lado, WFW tiene diversas tiendas en distintas locaciones:

- WIN CHACARILLA (Jirón Monterrey 258, Santiago de Surco - Interior 2)
- WIN LIMA NORTE (CC Plaza Norte, Tda. 269, Galería Norte 2do. nivel - Independencia)
- WIN EL POLO (CC El Polo, Av. El Polo 670, Tda. B115 - Surco)
- WIN CATALINA (CC Plaza Santa Catalina, Av. Carlos Villarán N°500. Tda. L112)
- WIN CHIMBOTE (CC Mega Plaza Chimbote, Tda. 23 - 1er. Nivel, Chimbote)

Además, indican en su página que tienen próximas aperturas. Es importante destacar que no tienen tienda en el Emporio Comercial de Gamarra.

## **6.2. Acerca de Mya Line Fitness**

Por su parte, se considera a la otra marca destacada entre las entrevistas: Mya Line Fitness, la cual indica que se define como una marca que se posiciona como más que un simple nombre comercial, siendo un reflejo del estilo de vida. Se especializa en la producción

de ropa deportiva, basándose en las últimas tendencias internacionales de moda fitness, con un enfoque particular en la mujer latina que tiene un gran interés por la moda y las tendencias, y que aboga por un estilo de vida activo y saludable. Esta distinción la destaca en el mercado, ofreciendo colecciones exclusivas que se actualizan continuamente (Mya Line, s.f, párr. 1-2).

Mya Line es una marca perteneciente a la empresa con Razón Social: GRUPO FITNESS S.A.C. y RUC: 20538556441, empresa creada en el 2010 con actividades comerciales de fabricación de prendas de vestir y venta minorista; su CIU es 18100. Asimismo, su Dirección Legal es Gamarra Nro. 1103 en el distrito de La Victoria en la ciudad de Lima, Perú. La marca Mya Line: “se distribuye a nivel nacional en más de 40 puntos autorizados y 8 ‘flagship store’ en Lima en este 2020, así se posiciona como líder en el mercado fitness”. Además, destacan que, si bien tienen presencia en todo Perú, también exportan a Estados Unidos, España, Chile, Ecuador y Costa Rica (Mya Line, s.f.).

Según observaciones realizadas a la marca, se ve que invierten bastante en publicidad por redes; por ejemplo, realiza fotos con modelos del programa televisivo “Esto Es Guerra (EEG)”, también con personajes de la farándula peruana como Sheyla Rojas, Paloma Fiuza, etc. Además, tiene presencia en distintas redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, etc. Además, han tenido algunos desfiles en programas como Willax TV. Por otro lado, es importante mencionar que se encuentran en Mercado R de Ripley; en esta plataforma online pueden colocar las prendas que están a la venta.

En este sentido, el Mercado Ripley es la sección de Marketplace de la plataforma de Ripley, donde una amplia variedad de pequeñas empresas, emprendedores, artesanos y empresarios pueden ofrecer sus productos. A través de la plataforma de Ripley.com, estos vendedores tienen la oportunidad de llegar a millones de clientes en todo el Perú (Ripley, s.f., párr. 1).

Si bien la marca Mya Line también vende lencería y accesorios fitness, dentro del Mercado R sólo ofertan prendas fitness. Así pues, además de todas las características destacables de la marca mencionada, se coloca que tiene una sección mayorista, en donde invitan a los emprendedores a ser distribuidores: “¿Realizas compras al por mayor? Llène el siguiente formulario y te evaluaremos para brindarte un usuario especial con el cual podrás hacer compras al por mayor a precios especiales” (Mya Line, s.f., párr.5). Por otro lado, las locaciones de Mya Line son principalmente en La Victoria, en el Emporio Comercial Gamarra; además, tienen una tienda en El Polo, Surco. Además, es principalmente conocido en Gamarra, tomando en cuenta que tienen presencia dentro de la Página Web “Tiendas G Gamarra”.

Además, dentro de Gamarra existen distintas tiendas, no necesariamente con marcas registradas ni trabajadas, pero que sí se diferencian por vender prendas de ropa deportiva para mujer a un precio realmente bajo, a los cuales generalmente Anggy Fernández lo define como “debajo del estándar”, ofreciendo a precios promedio, S/20.00 ó S/25.00 con una calidad baja; lo que Adaia Fitness Wear vende a S/50.00 en promedio cada prenda, según calidad o diseño. Este apartado mayormente se coloca puesto que la marca está ubicada en el Emporio Comercial Gamarra, lugar o plaza en donde se encuentran la mayoría de fabricantes, confeccionistas que pueden vender sus prendas a “precio de fábrica”. Sin embargo, son pocas las marcas que se destacan por realizar un buen trabajo de Marketing y, además, primar la calidad antes del precio considerando también la comodidad y satisfacción de los usuarios.

## **7. Adaia Fitness Wear**

AFW es una marca perteneciente a la empresa Grupo Ysrima S.A.C con RUC 20605127259, CIU: 51313 y Dirección Legal en Jr. Mariscal Agustín Gamarra Nro. 702, Urb. El Porvenir, La Victoria, Lima, Perú; que nace en el año 2017 como una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de bikinis y ropa deportiva para damas. En la actualidad, diseñan, fabrican y comercializan dichas prendas; asimismo, cuentan con cuatro áreas organizacionales correctamente definidas: área de producción, administración, logística y comercial. Respecto a las ventas, estas se operan en seis tiendas físicas ubicadas principalmente en el distrito de La Victoria, en el Emporio Comercial de Gamarra. No obstante, desde el 2018 la empresa ha incorporado a las Redes Sociales como su principal herramienta para incrementar las ventas. A la fecha cuenta con un Fanpage en Facebook y una en Instagram; además de su Página Web. Asimismo, AFW cuenta con una agencia publicitaria in-house quienes se encargan de manejar dichas redes, alianzas estratégicas y acciones publicitarias.

En los pocos años que viene operando en el mercado de ropa deportiva, ha crecido a pesar de la situación incierta que le ha tocado vivir, considerando las constantes crisis políticas, económicas y, la sanitaria que han afectado y afectan al país. Se ha identificado que la organización cuenta con un buen posicionamiento de marca, ya que AFW ha construido una imagen destacada que prima en la mente de los clientes y consumidores finales debido a sus atributos como diseño, precio y calidad que la hacen destacarse frente a sus competidores. Además, tiene la predisposición de adaptarse a las herramientas digitales, considerándolos también como un canal de ventas importante. Debido a ello, el presente trabajo ratifica la idea de que AFW puede lograr extender su público objetivo con la entrada a nuevos segmentos, ya que se considera el alto potencial como atributo ventajoso que puede ser valorado en cualquier otro lugar.

En el 2017, AFW contaba con una tienda y se inició con ventas de bikinis en la temporada de verano. Al terminar la temporada inició la venta de prendas de entrenamiento deportivo. Su venta el primer año fue por 360 mil soles. Contaba con una única tienda puerta a calle. En el 2018, agregó cuatro tiendas y sus ventas aumentaron a 900 mil soles anuales. Al fin de ese año, la empresa contaba con cinco (5) tiendas (3 puerta a calle y 2 dentro de galerías). En el 2019, abre una tienda en el Centro de Lima y sus ventas anuales llegaron a 122 mil soles, terminando el año con seis (6) tiendas. En ambos años, los principales compradores de AFW eran revendedores, por lo que el margen de ganancia era mínimo. En el 2020, AFW cerró sus tres (3) tiendas de interiores y abrió una puerta a calle en el sector más transitado y una puerta a calle en una de las galerías más transitadas de Gamarra. Así pues, tomó la decisión de cerrar su tienda en el Centro de Lima para un mejor control y accesibilidad. Además, realizó mayor inversión a las redes sociales, implementó una agencia publicitaria *in-house*, un estudio fotográfico e hizo un *rebranding* de la marca. Debido a estos cambios, finalizó el 2020 con cinco (5) tiendas físicas y con una venta de 220 mil soles con 8 meses de actividades comerciales.

Adaia encontró un nicho de mercado al unir la ropa de entrenamiento deportivo con la moda; así pues, realizó benchmarking de páginas americanas inspiradas en resaltar la feminidad como “gymshark”, “onzie”, “carbon 38”, etc. Con ello, buscaba posicionarse en los gimnasios, ya que es ahí donde se encuentra su público objetivo. En estos espacios se desarrollan clases de baile, crossfit, yoga, pilates, etc. Este tipo de entrenamiento físico grupal es el mercado donde la marca busca posicionarse; en estas actividades, la diferenciación de los modelos de las prendas es valorada por la necesidad de vestir diferente frente a otros grupos sociales.

### **7.1. Cambios realizados por el Covid-19 en Adaia Fitness Wear**

El 16 de marzo del 2020 el gobierno dispuso el cierre total de cualquier establecimiento comercial que no fuera de primera necesidad. Dicha decisión, para la empresa significó un cierre de 4 meses sin realizar ningún tipo de actividad comercial. Se paralizó el manejo de todas sus redes sociales y no se pudo abrir ningún establecimiento comercial. El 01 de junio la empresa generó una estrategia de relanzamiento para salir al mercado desarrollando una campaña de “*Rescue Card*” que consistía en la compra de tarjetas virtuales que le otorgaban al cliente el 50% adicional al monto pagado, con la condición de recibir los productos en el tiempo establecido por el gobierno; es decir, cuando acabe el confinamiento, recién se podría enviar la mercadería, dicha campaña se orientó a atraer clientes emprendedores que podrían re-vender las prendas. La campaña *Rescue Card*, permitió a los emprendedores capitalizarse y a AFW reducir el stock. Esto aumentó de

liquidez, debido a que los activos se convirtieron en efectivo, permitió inversión en merchandising y mejorar el producto.

Luego del incremento de la actividad física que trajo la Covid-19 para evitar la obesidad y mejorar la salud, AFW creó la campaña de “Yo entreno en casa con Adaia” para llegar al consumidor final. Con ello, a partir de Julio 2020, cuando son permitidas las actividades comerciales, AFW cierra sus tiendas ubicadas dentro de galerías y toma tiendas mejor posicionadas estratégicamente. Así pues, la coyuntura Covid-19, significó una oportunidad de reconocimiento de marca y de aumento de ventas. En el 2021, AFW logra consolidar su estudio fotográfico, cuenta con cinco (5) tiendas físicas posicionadas como tienda independiente (puerta a calle), un departamento de atención al público por canales digitales, un espacio en un concept store ubicado en “El Polo” y presencia en la tienda digital de “Ripley” lo que le permite vender a través de una Página Web confiable como “Mercado Ripley”.

## **7.2. Actualmente en Adaia Fitness Wear**

Actualmente, Anggy Fernández, Gerente General de AFW, tiene la intención que la empresa pueda crecer hacia distintas miradas; es decir, no solo incrementar el número de ventas, sino crecer en cantidad de tiendas, en cantidad de personal, en tener mayor número de clientes y, sobre todo, llegar a nuevos mercados donde se pueda asentar la marca y conseguir tener éxito. Es importante resaltar que, después de mucho tiempo y habiendo superado parcialmente la temporada de pandemia, AFW ha implementado una nueva línea de ropa catalogada como “Premium”, la cual está dirigida a un público objetivo de mayor capacidad adquisitiva. Cabe resaltar que estas prendas serán ofrecidas en los mismos locales del Emporio Comercial de Gamarra con la distinción de la calidad de la tela y los precios. Lo mencionado, confirma que AFW busca crecer a través de la ampliación de líneas y la llegada a distintos públicos objetivos, así pues, busca seguir algunos enfoques contemporáneos.

AFW es una pequeña empresa que cuenta con una marca registrada la cual está debidamente representada por un logotipo que lleva sus iniciales. Dicho logotipo desde hace algunos años, se ha venido modificando con el objetivo de brindarles una mejor experiencia a sus distribuidores. Una de las entrevistas realizadas a Anggy, indica que desde un principio hubo la preocupación de tener un logotipo apropiado y visto estéticamente bien. No obstante, también afirma que no se dio la misma preocupación por el valor de la marca, es decir, según sus palabras, si actualmente existe algún valor que los clientes pueden dar a la marca es porque se originó de otro factor que la marca realizó bien, que podría ser la calidad y los diseños utilizados, pero no hubo un trabajo detrás para darle valor a la marca. Sin embargo, a pesar de ello, se destaca que la marca está presente en las redes sociales, en las prendas

ofertadas, en los empaques de venta, etc. Aunque no hay un trabajo específico hacia la recordación de marca, ni proyectos respecto a Marketing, debido a que el foco en el presente año fue la emisión de una nueva línea Premium.

Entre las observaciones realizadas en la Página Web de AFW se pudo visualizar que no tiene una sección donde describan acerca de la empresa. No obstante, es importante destacar que consideran apoyar a los emprendedores; en este sentido, AFW tiene una sección llamada “Distribuidor Oficial”:

Empieza tu emprendimiento con la mínima inversión, hasta 50% en ganancias aseguradas. Beneficios: • Hasta el 50% de dscto. en precio de etiqueta, • Catálogos virtuales, • Material para redes, • Bonos y regalos. Contamos con diseños exclusivos y material de la mejor calidad. Somos una marca deportiva con más de 8 años en el mercado, con presencia en Ripley y Falabella market, tenemos la confianza y seguridad que se ven reflejadas en nuestras ventas a nivel nacional (Adaia Fitness Wear, s.f.).

Como parte del análisis interno se tiene la siguiente información respecto a la marca en cuestión.

#### CAPACIDAD INSTALADA

Se puede afirmar, a partir de la información recabada en anteriores entrevistas, que la empresa hasta el año 2022 contaba con siete tiendas en el Emporio Comercial Gamarra; no obstante, posteriormente se cerró una tienda catalogada como “pequeña”. A partir de ello, en el 2023, debido a su potencial aceptación y demanda de sus productos, AFW fue adquiriendo nuevos centros de venta como es el caso del local ubicado en Tumbes, en la frontera con Ecuador, local que se apertura estratégicamente por la alta demanda en prendas deportivas y bikinis.

Asimismo, en dicho año, se apertura otro local en Lima, ubicado en el Mall Aventura Santa Anita. Así pues, siguiendo la misma tendencia, en los últimos meses del 2023, se apertura otro local en un nuevo departamento, esta vez en Loreto, específicamente en el Mall Aventura de la ciudad de Iquitos. En resumen, la empresa cuenta con siete tiendas en Lima, una en Tumbes y una en Loreto; en total son nueve tiendas que conforman su capacidad instalada reflejada en locales físicos de venta.

#### VOLUMENES DE PRODUCCIÓN

En este caso, de acuerdo a lo indicado en entrevistas y conversaciones realizadas a la gerente, se afirma que, en los primeros años de la empresa, el personal con el que se contaba diseñaba y fabricaba las prendas que posteriormente se comercializaban en los locales. Cabe resaltar, que el personal asignado no realizaba al 100% el proceso de fabricación, ya que algunos procesos se designaban a terceros; no obstante, se tenían trabajadores y talleres donde se llevaban a cabo procesos de fabricación. Así pues, desde finales del año 2022, la empresa tomó la decisión de no fabricar las prendas en los talleres y tercerizar al 100% todo el proceso para enfocarse principalmente en el diseño y la comercialización.

Por otro lado, debido a que en la actualidad la empresa no produce sus propias prendas, se ejemplificará el volumen de compra para poder tener una idea de la capacidad de venta que tiene la organización. Cabe resaltar que la siguiente información se obtiene de las entrevistas con la Gerente General, Anggy Fernandez (2024).

**Prenda:** Conjunto de ropa deportiva para mujer

**Mes de referencia:** Enero - 2024

**Número de proveedores:** 07

**Periodo de solicitud de pedido:** Mensualmente

**Cantidad de modelos:** 09

**Cantidad de prendas compradas por proveedor:** 1000 (promedio)

**Total de prendas compradas en un mes:** 7000

En resumen, en un mes, Adaia puede demandar la compra de 7,000 prendas a sus proveedores. Si se tiene en cuenta una campaña que dura entre 3 a 4 meses, la cantidad total de prendas compradas a sus proveedores por campaña sería de aproximadamente 30,000 unidades. Asimismo, es importante afirmar que los números aproximados mencionados anteriormente corresponden a un solo tipo de prenda, la empresa cuenta con varios tipos de prendas que varían de acuerdo a la temporada.

#### NÚMERO DE TRABAJADORES

De acuerdo a lo mencionado en distintas entrevistas, la empresa cuenta con 30 trabajadores en la actualidad, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Gerente General: 01
- Community Manager: 01

- Administrador: 02
- Vendedores: 24

Tener en cuenta que el número de trabajadores se fue incrementando en la misma medida en que se iban incrementando el número de locales. La cantidad de vendedores que se tiene por tienda varía dependiendo del tamaño del local, además de la afluencia y demanda de personas en determinados meses del año.

#### PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Respecto a los productos, AFW ofrece variedad, no solo de prendas, sino también de diseños; lo cual, según palabras de la gerente, es lo que más les llama la atención a los clientes y lo que les genera una ventaja competitiva respecto a los demás competidores, pues consideran siempre ofrecer lo último en tendencia. Además, se toma en cuenta que la marca no sólo es de ropa deportiva, sino que también ofrece bikinis en los meses de campaña de verano que generalmente va desde enero hasta el mes de marzo-abril.

Así pues, en su portafolio de productos, se tiene tanto a ropa deportiva:

- Leggings
- Short
- Tops
- Polos
- Cortavientos
- Falda short
- Poleras y joggers de franela

Como en el caso de bikinis:

- Bikinis
- Trikinis
- Enterizos
- Salidas de baño

Con lo anteriormente mencionado, se afirma que la marca maneja una gran gama de productos a disposición tanto de su cliente mayorista, como del minorista.

#### RELACIÓN CON PROVEEDORES

Respecto a la relación con sus proveedores, la gerente indica que sólo considera a los de tela, pues, a pesar de que terceriza la fabricación de sus prendas, prefiere brindarles

ellos las telas necesarias para que las prendas queden de la calidad que caracteriza a la marca.

En este sentido, los proveedores principales son:

- Texlidia Sac - Calle San Cristóbal 1573, La Victoria
- Textiles Yeimar - Av. Parinacochas 520, La Victoria
- Coloma - Av. Aviación 2024, La Victoria
- Texfina - Av. Bocanegra N°136, Callao

La gerente afirma que su relación con los proveedores es de respeto y confianza, puesto que ya llevan tiempo prudente de relaciones comerciales, lo que genera un lazo que facilita la gestión eficiente de sus labores.

#### RELACION CON CLIENTES

Respecto a los clientes, como ya se había descrito anteriormente, son mayoristas y minoristas; no obstante, la gerente comenta que priman los minoristas; en este sentido, los clientes finales, los que van a comprar a tienda o los que solicitan por medio de redes sociales sus prendas. Es por ello que la marca ha invertido mucho más en su branding, generando mayor impacto en la experiencia del cliente al momento de abrir su packing.

### **8. Discusión del marco contextual**

Luego de lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que las Pymes en el Perú se han ido superando con los años; ya que, anteriormente se asociaba la moda solo a prendas de “marca” y las Pymes que comercializan y/o producían, fabricaban, confeccionaban ropa se asociaban a precios accesibles. En la actualidad, la demanda por prendas a la moda se ha incrementado en todos los sectores sociales y económicos; por ello, la innovación de muchas Pymes al ofrecer productos de buena calidad y cumpliendo requerimientos de moda también han ido en aumento. Así pues, el Emporio Comercial de Gamarra al ser uno de los centros comerciales más importantes de Lima, e incluso se podría afirmar que también de Perú pasa a ser un referente ya que forma parte de la construcción del diseño independiente (Rojas, 2014).

La distribución de los puntos principales del marco contextual se hizo tomando en cuenta las concepciones principales que se tendrían que conocer para poder entender en su totalidad, el contexto en el que se desarrolla el presente trabajo. En esta se desarrolla el marco físico y temporal de la investigación. Por lo mismo, se desarrollaron apartados como, por ejemplo, el mercado internacional de confecciones de ropa deportiva, desarrollo en el cual

se visualizan las tendencias actuales en el mundo en su totalidad, para luego aterrizar con la industria de ropa deportiva en Perú, puesto que es el país en el que se formula el proyecto y, a la vez, se encuentra ubicada la marca en cuestión. Asimismo, como se trata de una Pyme, es importante identificar lo que ella significa para el país, puesto que según lo identificado y por estudios secundarios, se destaca que mueve más del 90% de la economía. Por otro lado, se considera importante identificar algunos casos de éxito de Pymes en el Perú, que no necesariamente son del sector textil; así pues, se destaca el desarrollo del Emporio Comercial de Gamarra, el cual se considera la plaza principal, puesto que ahí comenzó a desarrollarse desde un inicio la marca estudiada, además de que dentro de ella se encuentra su taller y es el mayor referente del sector textil dentro del país. Posteriormente se considera el estudio de sus competidores y, por último, se darán algunos alcances de AFW que es el sujeto de estudio del presente trabajo de investigación.



## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta el diseño metodológico que proporcionará la estructura para la elaboración del proyecto. En primer lugar, se detallan los pasos del diseño metodológico propuesto por el autor Malhorta; posteriormente, se justifica por qué el presente estudio se clasifica como no experimental. En segundo lugar, se discute el alcance de la investigación, definiendo su naturaleza exploratoria y descriptiva. En tercer lugar, se aborda el enfoque metodológico, el cual es mixto (cualitativo y cuantitativo), y se especifican las técnicas de recolección de datos correspondientes a cada enfoque. Por último, se describe la muestra que se utilizará para llevar a cabo la recolección de datos.

### **1. Alcance de la investigación**

En este apartado se desarrollan las distintas alternativas que se plantean como alcance de la investigación; asimismo, se determinará cuál de ellas finalmente se adecúa; asimismo, se señala el alcance final de este estudio. Dicho ello, afirman Ponce y Pasco (2018), que “los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o causal” (p.43). Es necesario precisar que estos alcances refieren a la forma como se avanza a establecer relaciones de causalidad (Hernández et al., 2010).

Así pues, el desarrollo de los distintos alcances comienza con el alcance exploratorio, cuyo propósito es investigar un tema o problema poco estudiado (Ponce & Pasco, 2018, p.43). Por otro lado, el alcance descriptivo se enfoca en detallar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional para comprender su comportamiento en profundidad (Ponce & Pasco, 2018, p.80). En contraste, el alcance correlacional busca medir la relación entre dos variables claramente definidas (Ponce & Pasco, 2018, p.81). Por último, las investigaciones explicativas tienen un alcance causal, ya que su objetivo es examinar las causas y efectos presentes en un fenómeno organizacional específico (Ponce & Pasco, 2018, p.83).

El carácter de este proyecto es Descriptivo. Asimismo, se considera que es Descriptivo, puesto que busca conocer y exponer los distintos tipos de expansión que puede ejecutar una empresa concreta, sujeto de estudio, para finalmente proponer la mejor estrategia de expansión.

### **2. Enfoque del proyecto**

Se empleó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) que permitió una visión completa del cumplimiento de objetivos y el desarrollo de la mejor estrategia. A pesar de tener un enfoque mixto, se considera predominantemente cualitativo.

El enfoque cualitativo implica la recopilación de datos sin la utilización de medidas numéricas, con el propósito de descubrir y refinar preguntas durante el proceso de interpretación. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se centra en la recolección de datos para poner a prueba hipótesis, utilizando mediciones numéricas y análisis estadístico para identificar patrones de comportamiento y validar teorías (Hernández et al., 2010, pp. 4-7).

Dicho ello, respecto al enfoque cualitativo se utilizan entrevistas a profundidad, focus group, observación. Así pues, en cuanto al enfoque cuantitativo se utilizó únicamente encuestas.

## **2.1. Técnicas de recolección de información**

Para el fin de este proyecto se emplea la recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Las herramientas cuantitativas que se utilizarán son las encuestas realizadas a una muestra de clientes potenciales de ropa de entrenamiento deportivo. Esta encuesta se realizó con el objetivo de obtener data cuantitativa que pueda ser analizada posteriormente. Por otro lado, las herramientas cualitativas comprendieron las entrevistas a propietarios, expertos, empresarios y clientes frecuentes. Además, un focus group con un grupo de clientes que demandan ropa deportiva y un grupo de consumidores. Finalmente, se realizaron observaciones a ciertas locaciones donde opera el sujeto de estudio.

### **2.1.1. Herramientas cualitativas**

De acuerdo con Hernández et al. (2010), las herramientas cualitativas no tienen como objetivo medir variables para realizar inferencias y análisis estadísticos, sino más bien explorar conceptos, percepciones, creencias, experiencias, emociones y vivencias. Por tanto, las técnicas utilizadas en este enfoque incluyen entrevistas individuales en profundidad, grupos focales y observación.

#### **a. Entrevistas individuales en profundidad**

Esta técnica de recolección de datos tiene como objetivo recabar información detallada de las opiniones de personas expertas sobre distintos temas que involucran el crecimiento empresarial. Por un lado, se buscará entrevistas con docentes con especialidades en innovación, marketing y operaciones. Por otro lado, se consideró relevante incluir entrevistas con empresarios ligados al Emporio Comercial Gamarra, ya que este lugar es el centro de operaciones del sujeto de estudio: por lo mismo, se buscó recabar información sobre temas como gestión de proveedores, innovación, crecimiento empresarial, marketing, entre otros. Asimismo, se planificó la entrevista con un experto ligado a una institución pública o privada para poder conocer más a profundidad a las micro, pequeñas y medianas empresas

del Emporio Comercial Gamarra. Finalmente, se efectuaron entrevistas a la Gerente General de Adaia Fitness Wear para obtener información actualizada sobre los temas de estudio.

### ***b. Focus Group***

La realización de un focus group permite examinar las preferencias colectivas del mercado. En algunos casos, el resultado del focus group está sesgado a la opinión colectiva; sin embargo, de acuerdo al caso, de estudio su target se encuentra en consumidores que entrenan de forma colectiva. Esto permite que incluso el sesgo que arroje el focus group se acerque a la opinión grupal. En este sentido, se realizó, por un lado, un focus group con consumidores de ropa deportiva y, por otro lado, se realizó un focus group con clientes frecuentes de la marca.

### ***c. Observación***

La observación implica dirigir la atención de manera intencionada hacia ciertos aspectos de la realidad estudiada, con el objetivo de comprender sus elementos fundamentales y cómo interactúan entre sí (Bonilla, 1997, como se citó en Villamil, 2009, p.4). Esta técnica busca obtener resultados más detallados en combinación con las entrevistas y los grupos focales. Por otro lado, la observación participante se define como una estrategia de campo que integra el análisis de documentos, la entrevista a participantes e informantes, la participación activa y la observación directa, así como la reflexión personal (Denzin, como se citó en Fernández, 2009, p. 53). En este sentido, las observaciones se harán a distintas locaciones tales como tiendas de la marca estudiada o tiendas de las marcas competidoras con el objetivo de evaluar las características principales de cada una.

## ***2.1.2. Herramientas cuantitativas***

Esta herramienta permitirá analizar los datos numéricos que se obtengan de las encuestas. Las preguntas de las encuestas están formuladas para obtener respuestas que ayuden a armar cuadros y gráficos estadísticos y, posteriormente, obtener conclusiones.

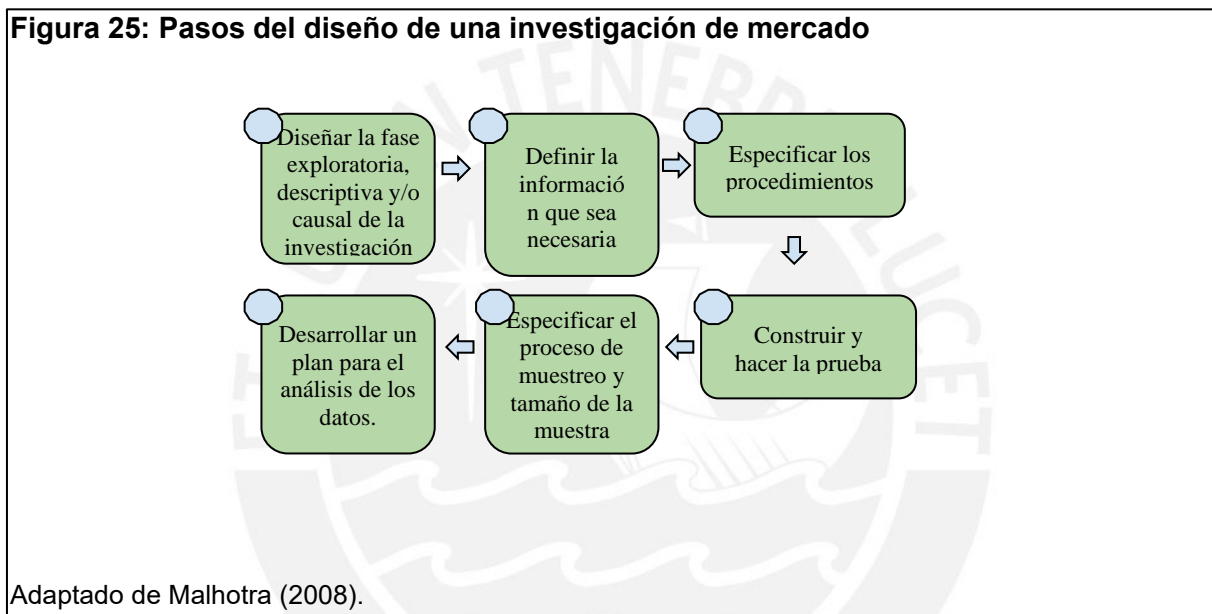
### ***a. Encuesta***

El propósito de esta herramienta es recolectar información específica: “Entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington et al., 2012, como se citó en Ponce & Pasco, 2018, p. 62). Lo que se buscaba con esta herramienta era conocer la opinión de muchas personas en base a respuestas registradas por ellos mismos. Las respuestas nos permiten analizar un conjunto de datos, de los cuales puedes extraer conclusiones relevantes para el presente proyecto.

### 3. Diseño de la investigación

El presente trabajo envuelve una amplia revisión bibliográfica de la literatura para plantear el diseño metodológico que “refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández et al., 2010, p.120).

Malhotra (2008) explica que el diseño de investigación constituye un plan para la ejecución del proyecto de investigación de mercados. Consiste en una serie de pasos esenciales para recopilar la información necesaria y así abordar y resolver el problema de investigación inicial. El autor propone los siguientes pasos que deben incluirse en el diseño de la investigación de mercado (ver Figura 25).



El anterior flujo será tomado como guía para el desarrollo del diseño de investigación del presente trabajo, con la intención de que dicha estructura permite encontrar la respuesta más apropiada a la pregunta de investigación.

Por otro lado, este trabajo de investigación es no experimental, se trata de un estudio donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes para observar sus efectos, sino lo que se busca es observar el fenómeno en su estado natural y luego analizar lo que se va encontrando a través de la investigación (Hernández et al., 2010).

En este tipo de estudio no se obliga o no construye una situación, sino que se analizan situaciones existentes. Por ello, dentro de lo que se pretende en el presente trabajo es evaluar una organización existente y su posibilidad de expandirse a un mercado existente con productos que ya vienen siendo ofertados. En conclusión, la situación de lo que se quiere investigar ya existe, no se va experimentar en un campo nuevo.

#### 4. Muestra

El siguiente paso es desarrollar y delimitar la muestra. Hernández et al. (2010) indican que el primer paso para seleccionar una muestra es definir la unidad de análisis, que puede ser individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, entre otros. De acuerdo a los objetivos del presente estudio la unidad de análisis son las *mujeres entre 18 a 25 años que practican algún deporte y, por ello, demandan ropa deportiva por su propio estilo de vida*.

Una vez identificada la unidad de análisis, se puede pasar a plantear la muestra, que tiene que ser delimitada correctamente ya que tiene que ser una parte representativa de una población y sobre el cual se recolectarán datos que posteriormente se convierte en fuente de información para el análisis (Hernández et al., 2010).

Por otro lado, se aplica un muestreo no probabilístico, en la cual el investigador selecciona unidades para ser observados bajo un criterio elegido por el mismo investigador. En este caso, la muestra busca reflejar o permitir cierta aproximación al problema organizacional investigado (Ponce & Pasco, 2018). De esta manera, se opta por el muestreo no probabilístico, porque se aplicará ciertos criterios que debe contener la muestra y por el contrario no serán elegidos al azar, con la intención de que la muestra refleje la problemática y que ayude a plantear algunas soluciones.

## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente capítulo se expone lo hallado en el trabajo de campo realizado en la segunda fase del trabajo de investigación en el cual se utilizaron distintas herramientas para realizar un adecuado análisis.

### 1. Historia de Adaia Fitness Wear

La historia de la marca AFW se inició hace 5 años, en el 2017, cuando su actual Gerenta General y dueña de la empresa Grupo Ysrima, Malú Anggy Fernández Suazo, decidió emprender un negocio enfocado en ropa de baño para mujeres (bikinis) operando desde una tienda ubicada en el Emporio Comercial Gamarra que había sido traspasada a su persona por su madre. Con el tiempo y viendo que la venta de los bikinis era un negocio de temporada, se propuso ampliar sus líneas de negocio, en la que optó por la línea de ropa deportiva femenina. A partir de ese momento, AFW comenzó a llamarse Adaia Bikinis & Fitness para luego separarse en Adaia Bikinis y Adaia Fitness Wear, dos marcas por separado.

El sujeto de estudio es la empresa propietaria de la marca AFW, la cual tiene como *core business* la “producción y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo”. Cabe resaltar que, si bien AFW produce la mayor parte de sus prendas, a la vez contrata a terceros para que elaboren algunas de las prendas cuando no se abastece con su capacidad productiva. La empresa concibió como propuesta innovadora, buscar satisfacer las demandas del mercado, ofreciendo prendas con diseños que corresponden a la última tendencia de la moda, a precios económicos. AFW se ha propuesto llevar la moda a todas las mujeres. Sus prendas están hechas con calidad garantizada para su uso en la actividad deportiva en colecciones exclusivas para mujeres.

Adaia se inició con un taller en el cual se empezaron a fabricar las prendas (bikinis), las cuales tuvieron gran aceptación de su público objetivo. Esto motivó el aumento en la confección de un mayor número de prendas cada día. Con el paso de los años, también fue creciendo la producción de prendas deportivas femeninas con diseños inspirados en la moda internacional. En el año 2019, la empresa alquiló varias tiendas en diferentes centros comerciales dentro del Emporio Comercial Gamarra; así llegó a disponer de siete puntos de venta. Esta fue una consecuencia de la buena calidad de sus productos, pero sobre todo de los diseños innovadores.

Cabe resaltar que, de alguna manera, Anggy, es impulsada por los conocimientos académicos que venía adquiriendo en su universidad; sin embargo, el catalizador más importante fue el conocimiento que había recibido de sus padres, ya que ellos también eran

comerciantes dedicados a la compra y venta de prendas interiores, por lo que tenían una prolongada experiencia en el rubro textil. Anggy comentó que sus padres se iniciaron como empresarios comprando y vendiendo lencería; no obstante, su empresa quebró, pero la misma necesidad económica, los obligó a mantenerse en el mundo de la ropa. Por lo mismo, se puede afirmar que Anggy no tuvo muchas barreras de entrada al momento de ingresar en Gamarra, puesto que los contactos ya los tenía su madre.

Anggy remarcó la gran ayuda recibida de su madre, quien por sus conocimientos previos y su destreza de negociante contribuyó a fortalecer la empresa. Se considera accionista, aunque no está formalmente establecida dentro de los accionistas de la empresa. Anggy es la mayor accionista y una amiga tiene un porcentaje mínimo para que se pueda reconocer como una S.A.C. Es importante destacar que la madre de Anggy toma decisiones dentro de la empresa; encargándose actualmente de seleccionar a los proveedores por sus conocimientos y experiencia previa.

Si bien en el año 2020, debido a la pandemia por el virus Covid-19, AFW se vio obligada a cerrar la mayoría de sus tiendas en Gamarra y suspender el trabajo de algunos de sus trabajadores, no se vio tan afectada porque ya había puesto en marcha un plan de incursión en las ventas digitales. Al cerrar la mayoría de tiendas que tenía alquiladas, pudo ubicarse en lugares más estratégicos (tiendas con puerta a la calle), lo que le permitió aumentar sus ventas por tienda. Después de muchos meses de incertidumbre, aproximadamente en el mes de julio del año 2021, las empresas volvieron a tener actividad con aforos reducidos y ciertas restricciones. Sin embargo, AFW, durante todos los meses que la actividad empresarial estuvo paralizada por la pandemia, continuó trabajando debido a que se acopló rápidamente a la venta online y potenció sus redes sociales.

Con lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que la pandemia en lugar de perjudicar a la empresa, sirvió como un catalizador para potenciar su migración al mundo digital. En la actualidad, la empresa está presente en Facebook e Instagram; además, cuenta con una Página Web bien trabajada en la que se puede realizar compras online. Debe resaltarse que la organización logró ingresar en las ventas online de la cadena de tiendas por departamentos Ripley, sumando así un nuevo canal digital. El resultado total fue un importante crecimiento empresarial que se viene observando en los últimos años. Asimismo, AFW cuenta con una agencia publicitaria *in-house* la que se encarga de manejar las redes, alianzas estratégicas y acciones publicitarias.

En una coyuntura crítica, AFW mostró persistencia y capacidad innovadora. Con ello demostró que es una empresa con un gran potencial, no solo por la calidad de su producto y los diseños que viene mostrando, sino por la capacidad de respuesta e innovación. Por

ejemplo, una de las estrategias de relanzamiento de AFW post-covid fue la campaña “Rescue Card” la cual consistía en la compra de tarjetas virtuales las cuales permitían que el cliente tenga un 50% de descuento adicional al monto pagado. Dicha estrategia atrajo a emprendedores-revendedores. Esta campaña generó la reducción del stock y el aumento de su liquidez, la cual fue reinvertida en mejorar las estrategias. A la vez también ayudó los nuevos estilos de vida, la actividad física incorporada a la rutina misma de los clientes, se corresponden con el reconocimiento de marca y aumento de venta.

AFW ha consolidado su estudio fotográfico, el cual es importante puesto que trabaja mucho con la imagen mostrada en las redes sociales; en este sentido, es fundamental que se cree contenido con las modelos que lucen sus prendas. Por su parte, mantiene 5 tiendas físicas ubicadas en Gamarra, pero ubicadas en posiciones estratégicas. También, tiene una tienda en la frontera con Ecuador, un espacio en un *concept store* ubicado en El Polo. Asimismo, en el presente año (2022) se abrirá una tienda en un centro comercial, además también AFW tiene presencia en el mercado virtual de Ripley. Debe destacarse que actualmente se está planeando el lanzamiento de una nueva línea de ropa catalogada como “Premium”, la cual está dirigida a un público objetivo de mayor capacidad adquisitiva. La distinción de esta nueva línea se encuentra en la calidad de la tela con diseños sobrios (de un sólo color de preferencia y/o colores sólidos). Así, en una observación que se hizo en la visita a una de las tiendas ubicadas en Gamarra, se observó que dichas prendas se diferenciaban debido a su etiqueta, que era de color negro, y su presentación más elegante.

Por último, y de acuerdo con lo expresado por Anggy, la prioridad actual no está puesta en darle valor a la marca, no hay dedicación y tampoco inversión detrás de ese aspecto, puesto que todos los esfuerzos están enfocados en mejorar y desarrollar la línea Premium antes comentada, pues indica que es una línea con la cual la marca AFW podría diferenciarse aún mucho más. Por otro lado, en el tema de sus competidores, se afirma que el principal es la marca WFW la cual viene trabajando con bastante publicidad apoyada por sus influencers, entre ellos influencers muy famosos, e incluso que aparecen en TV, como la conocida actriz y cantante Flavia Laos. Además, en la misma locación en donde nació AFW (Gamarra) se encuentra regular competencia en precios, pues hay diferentes calidades en las prendas. En este último caso, si bien las prendas no son de la misma calidad, existen comerciantes vendiendo ropa deportiva a un precio bastante menor, lo que socava el mercado, pues generalmente los clientes que van a Gamarra buscan precios más accesibles o económicos. Por lo mismo, la alternativa actual que considera es diferenciarse.

## **2. Entrevistas a Expertos**

En las entrevistas a los expertos se busca conocer las distintas concepciones que tienen tanto en lo teórico como en lo contextual. En este sentido, se busca mejorar la concepción de los distintos puntos tratados anteriormente, asimismo, extraer información valiosa sobre aquellas estrategias que se podrían tener en cuenta desde la mirada de su especialidad.

### **2.1. Entrevista a Jean Pierre Seclen**

Para fines de este trabajo en el presente año (2022) se realizó la entrevista a Jean Pierre Seclen, especialista en innovación empresarial, quien comentó en dicha reunión que hay diferentes tipos de innovación como innovación en productos, procesos, formas organizacionales, marketing, etc. Pero las innovaciones no siempre son independientes, sino que cuando se realiza una innovación puede abarcar diferentes ámbitos, es decir, puede haber una intención de querer realizar una innovación de marketing en la empresa, pero tiene que apoyarse de nuevos procesos.

En el caso de Adaia Fitness Wear, es una empresa que en su intención de llegar a nuevos mercados socioeconómicos terminó innovando en diferentes aspectos. La empresa decidió llegar al mercado online de Ripley y esto según Seclen ya sería una innovación porque es algo que la empresa no hacía antes y también porque dicho cambio incidió en la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, detrás de esta innovación hubo otros cambios como la innovación de procesos para personas que compran por este canal y la innovación en productos debido a que la empresa actualmente tiene una línea Premium con productos de mayor calidad y nuevos diseños. Entonces, se cumple en el sujeto de estudio lo que Seclen indicaba acerca de las otras innovaciones secundarias que vienen detrás de una principal.

Teniendo en cuenta la cadena de valor del producto, si se agrega un elemento de diferenciación ya un producto se convierte en algo innovador porque aquello no se hacía antes. En algunos casos se desarrolla la innovación incremental del producto que es cuando se tiene nuevas características, nuevos diseños, nuevos insumos, los colores, etc. Todo lo anterior agrega valor al producto. Cabe resaltar que dentro de la innovación hay un tema de costos y beneficios, la rentabilidad que brinda ese cambio es un factor relevante para dictaminar si es o no innovación, ya que si no habría rentabilidad quedaría en una especie de maqueta o prototipo (J. Seclen, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

En el caso del sujeto de estudio, de acuerdo a lo vertido por Seclen en la entrevista, se puede afirmar que la empresa realiza innovación incremental porque dentro de su producto estándar se cuenta con diseños actualizados a la moda internacional, telas de calidad con atributos especiales para personas que realizan deporte, entre otras características. Asimismo, se puede reafirmar la innovación incremental debido a que recientemente la empresa sacó al mercado una línea Premium con mejoras en la calidad del producto como en la tela, diseños y atributos.

Por otro lado, comenta que alguna acción innovadora tiene que traer consigo rentabilidad. Pero si dicha acción innovadora no tiene la rentabilidad esperada al principio, no se puede asumir y determinar que no ha sido una innovación. En algunos casos, estas acciones innovadoras que toma la empresa pueden tardar en madurar y traer consigo rentabilidad, esto se debe a que hay costes de despegue en términos de tiempo y los beneficios se irán incorporando periódicamente (J. Seclen, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

Teniendo en cuenta lo anterior, se encontró que la incorporación de AFW en el mercado online de Ripley no trajo consigo la rentabilidad esperada; sin embargo, eso no podría ser un elemento confirmatorio para mencionar que no ha sido una innovación. Por el contrario, se considera innovación debido a que está generando ingresos a la empresa, quizá no en el mismo nivel que los otros canales, pero genera rentabilidad. En la misma línea,

el tiempo que lleva la innovación en el mercado es otro factor relevante dentro de la innovación, no se puede comparar la rentabilidad de un canal antiguo y un canal nuevo ya que el primero lleva muchos años de trabajo frente al nuevo, la diferencia puede ser abismal porque todavía no termina de madurar dicha invitación (J. Seclen, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

## **2.2. Entrevista a Jacqueline Olaza**

Jacqueline Olaza quien es Coordinadora de la Dirección de Desarrollo Productivo de la Dirección General de Desarrollo Empresarial del Ministerio de la Producción, a quien se le realizó una entrevista de la cual se obtuvo información relevante respecto a las estrategias de producción enfocados en las Pymes. Las siguientes líneas tienen como objetivo recabar algunas opiniones vertidas por la entrevistada comparadas con la realidad del sujeto de estudio.

En la entrevista realizada, J. Olaza (comunicación personal, 16 de junio de 2022) menciona que en el sector existe una gran diferencia si se habla de grandes, medianas y

pequeñas empresas. Las grandes empresas tienen muy buena tecnología, son empresas innovadoras, muchas de ellas aplican economía circular, trabajan para grandes marcas del exterior, la calidad es muy buena y su personal también. Sin embargo, si se habla de las micro empresas que son casi el 93% de empresas, su eficiencia es muy baja. Asimismo, falta incentivar el diseño, el valor agregado, mejorar la calidad, más tecnología, más innovación y el uso de herramientas digitales.

Adaia Fitness Wear pertenece al 93% de empresas mencionadas anteriormente, pero es una empresa que, si bien es cierto, no tiene una significativa capacidad económica como una mediana o gran empresa, viene teniendo mucho potencial para poder llegar a ser una de ellas. Esta organización viene diferenciándose del concepto común que se tiene de las Pymes, ya que es una empresa que tiene como valor agregado, sus diseños innovadores, que viene mejorando la calidad de su producto a través de una línea Premium, que viene innovando en nuevos canales digitales de tiendas por departamento y también porque en tiempos de pandemia repotenció y mejoró las herramientas digitales para temas comerciales. Prueba de lo último es que la empresa está fortaleciendo sus redes sociales por iniciativa propia como Facebook e Instagram que son plataformas que la empresa mantiene activas; asimismo, tiene página web para compras online y, finalmente, sus productos se encuentran en el canal digital de la tienda por departamento "Ripley".

Por otro lado, en la entrevista se menciona que:

El sector textil fue declarado en emergencia y el 02 de junio se emitió una resolución ministerial N°194-2022 PRODUCE donde se aprueba la reactivación del sector textil y producciones porque fue uno de los sectores más golpeados por la pandemia. Este plan de emergencia consta de tres lineamientos principales. La primera, acceso al financiamiento, que les puede servir como capital de trabajo o compra de maquinaria y equipo; la segunda, el fortalecimiento de capacidades, competitividad y productividad, en la cual se les brindará información de manejo de comercio electrónico, herramientas de cumplimiento de estándares de calidad y capacitaciones del ámbito digital. Tercero, facilitar el acceso de las Pymes a las compras públicas, ya que el estado es un gran comprador porque se requieren por ejemplo uniformes para instituciones y las Pymes podrían realizar la confección productiva (J. Olaza, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, AFW puede encontrar una alternativa de crecimiento desde las iniciativas tomadas por el estado peruano. Esta empresa puede aprovechar la reactivación del sector textil para poder acceder a financiamiento que le permita adquirir telas, maquinarias, alquiler de nuevos locales, etc. Asimismo, también se podría financiar en el posicionamiento de la marca, marketing digital, publicidad y demás temas intangibles.

Por otro lado, teniendo en cuenta el tercer lineamiento mencionado dentro de la reactivación del rubro textil, puede ser otra alternativa de crecimiento para la empresa incursionar en compras públicas. El crecimiento de AFW podría ser a través de la firma de convenios con algunas instituciones del Estado las que pueden demandar uniformes y demás productos en general donde incluye distintas telas. Entonces, AFW se podría convertir en una especie de proveedor de grandes cantidades a nivel nacional. Si bien es cierto que, negociar con el Estado puede ser tedioso, entendiéndose que hay mucha burocracia, este podría ser un nuevo mercado donde se venda a una modalidad similar a la que viene realizando con los mayoristas, es decir, vender prendas en gran cantidad, pero sin priorizar la posición de la marca sino la calidad del producto.

Por otro lado, J. Olaza (comunicación personal, 16 de junio de 2022) también menciona que en los años 2017, 2018 y 2019, PRODUCE sacaba 10 empresas fortalecidas por año, hacían que estas empresas participen en ferias internacionales como PERÚ MODA, la feria EXPOTEXTIL, Colombia Moda y también se les envió a misiones tecnológicas como a la feria ITMA que es la feria más grande del mundo. A los ganadores de los concursos los enviaban a Milán (Italia), Barcelona (España) o Cataluña (España).

La forma como estas empresas pueden progresar más e ingresar a nuevos mercados es que tienen que tener una nueva visión y para ello tienen que emigrar para poder observar cómo está el mercado y las empresas. Asimismo, observar cómo está la tecnología afuera, las nuevas maquinarias, los nuevos procesos, la innovación en productos; todo ello ha servido para que las empresas que PRODUCE estaban apoyando, ahora están ingresando a nuevos mercados, están exportando, tienen nuevos clientes, etc. Muchas de estas empresas actualmente ya pasaron a trabajar con PROMPERÚ a través de la ruta exportadora (J. Olaza, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Teniendo en cuenta lo anterior, se obtiene otra alternativa de crecimiento para AFW. Observar nuevos mercados internacionales para que la organización pueda conocer nuevos métodos de trabajo, nuevas maquinarias, diseños, procesos, etc. Sería importante que la gerente general pueda llegar a mercados internacionales para ampliar el conocimiento del rubro textil y ver la manera de replicar para lograr el crecimiento empresarial. Si bien los mercados internacionales pueden estar distantes a los locales, pero hay ciertas cosas que se podrían replicar y acoplar al mercado nacional.

La industria deportiva ha incrementado, la gente que realiza deporte se ha incrementado. Hay muchas personas que actualmente viene practicando deporte o hacen gimnasio y esto hace que demanden ropa deportiva. Hay empresas pequeñas que venden muy bien a razón que incluyen especificaciones técnicas mucho más avanzadas, algunas incluyen filtros UVA o UVV, telas impermeables, entre otros, que deben tener las telas para los deportes. Entonces, las Pymes también han innovado en telas, texturas y diseños (J. Olaza, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Efectivamente, se encontró que en la producción de Adaia Fitness Wear, se priorizan ciertos atributos que su público objetivo demanda como la flexibilidad y calidad de la tela, los diseños exclusivos de las prendas y su durabilidad. Todo lo anterior en conjunto con los estilos de vida que las personas adoptaron durante y después de la pandemia, se puede afirmar que es un mercado interesante y que tiene tendencia positiva en cuanto a demanda.

La industria deportiva, durante la pandemia, fue golpeada pero no tanto. Hubo empresas de otro tipo de prendas que se inclinaron por las prendas deportivas porque se dieron cuenta que se vendía ese tipo de productos. Sin embargo, la competencia también aumentó porque había demanda por la ropa deportiva o por la ropa cómoda y muchas empresas producían, pero las que sacaron ventaja fueron aquellas que manejaban mejor el comercio online y AFW lo hizo para potenciar la producción y comercialización de sus productos.

### **3. Entrevistas a Empresarios**

Las entrevistas a empresarios fueron realizadas en el trabajo de campo con el objetivo de conocer las distintas realidades de los empresarios que se encuentran en el sector textil. En este sentido, dichas entrevistas se enfocaron en conocer acerca de sus operaciones, tanto

como la gestión de ventas como la de proveedores, etc.; así como también acerca de Gamarra.

### **3.1. Entrevista a Astrid Alcamari - “Camari Jeans”**

En la entrevista realizada a la dueña de la marca Camari Jeans, empresaria desde sus 17 años, y propietaria de locales en el Emporio Comercial Gamarra, comenta que tiene una empresa que comenzó como un negocio familiar y que, actualmente, tiene su propia marca, la cual ya va (5) años aproximadamente posicionándose dentro del mercado textil peruano (A. Alcamari, comunicación personal, 20 de julio de 2022). Cabe resaltar que, la única persona que lleva el mando de dicha empresa es Astrid, ya que ahora la mamá se dedica a la compra, venta y alquiler de propiedades en las galerías de Gamarra; y el papá a la provisión de telas variadas.

En este sentido, Astrid se dedica a la fabricación y distribución de jeans a nivel nacional; y resalta que solo vende al por mayor, pues, según sus palabras, le es más conveniente, ya que su fabricación es por lotes. Así pues, también indica que su confección de jeans se hace con 3 tipos de telas: confort, pepe y fresh terry. Así pues, tiene a su mando dos talleres, talleres A y B, y el tercer taller, el C, es al que derivan los trabajos más elaborados. Así también indica que no se involucra con ropa para bebés porque es muy delicada, aunque lo intentó, no fue exitoso; por lo mismo, confirma que terceriza la fabricación de jeans para niños. Es importante destacar que su público objetivo se encuentra en otras provincias, muy por fuera de la capital. Además, su estrategia es visitar a los clientes para que pueda verificar y analizar los movimientos de estos.

En un inicio, recordó, le fue difícil emprender porque de por sí Gamarra es muy competitivo; y, además, dentro del mercado se prioriza la venta directa o efectivo, por lo que termina siendo un mercado bastante informal, puesto que no hay control. A la vez, indica que ha aprendido más de sus errores, ya que ha intentado de todas las formas en hacer crecer su negocio, y que en algunas ocasiones no ha salido como ella hubiese querido; es decir, sus intentos terminaron en fracaso, lo cual se derivaba en pérdidas monetarias fuertes (A. Alcamari, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

Por otro lado, indicó que la coyuntura ha afectado a todos, altos y bajos mandos, de forma buena o también mala. En el caso de Gamarra, como se indicó líneas arriba, su venta es generalmente directa, y al estar en confinamiento, afectó regularmente a casi todos los empresarios, los cuales muchos tuvieron que cerrar sus tiendas, o hasta incluso quebrar sus empresas. No obstante, Astrid indica que nunca se quedó atrás, y que, en la pandemia, pudo hacer mamelucos, mandiles con material de notex para vestimenta de seguridad; con ello

afirma que volteó su taller por completo (A. Alcamari, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

Como bien se sabe, son importantes los proveedores para el éxito de una empresa, ya que ellos representan un punto bastante importante dentro de la cadena de suministro; por lo cual, Astrid comenta que Camari Jeans cuenta con proveedores en los cuales confía, pero para que dicha confianza se dé ha tenido que tener muchas malas experiencias. En este sentido, los criterios que tiene para elegir a un proveedor es que sea serio; es decir, formal y el primer paso es que emitan factura electrónica, pues de esa manera se asegura que su trato sea formal (A. Alcamari, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

A la vez, considera mucho la “palabra”, pues en algún momento sí le fallaron, falla que le trajo consecuencias monetarias fuertes, y desde esa experiencia descarta a todo aquel que no cumpla con lo acordado e indica que no brinda segundas oportunidades. Luego de ello, afirma que tiene (6) proveedores fijos y los restantes son circundantes, no los cambia frecuentemente, pero tampoco los considera fundamentales. A la vez, comunica que la competencia ahora es mucho más “agresiva”, pues saca nuevos modelos, más modelos por pocas cantidades por modelo (A. Alcamari, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

El éxito de Camari Jeans se encuentra en la vanguardia de sus diseños de tendencias. Como ella se encuentra en Gamarra, tantea las tendencias en el Emporio. No obstante, también utiliza las redes sociales para inspirarse. Por su parte, también ha podido ver de cerca la necesidad de cada cliente, lo cual la inspiró en hacer un estudio de mercado, en el cual se destacaron las mujeres como principal foco de inversión. Por su parte, Astrid no solo es empresaria de Gamarra, sino que también se encuentra dentro de la Asociación de Propietarios, en la cual en conjunto analizan estrategias para el crecimiento del Emporio (A. Alcamari, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

En cuanto al conocimiento acerca de prendas deportivas en Gamarra, Astrid indica que en la Galería Humbolt es donde se encuentran las prendas más “baratas” o medias de la ropa de entrenamiento deportivo. Por otro lado, también afirma que en Galería Moda Center también se encuentra la ropa de entrenamiento deportivo, pero en una calificación más alta. Respecto a las empresas más destacadas del sector de ropa deportiva se encuentra la marca “Win”, la cual también se destaca por invertir constantemente en publicidad (A. Alcamari, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

### **3.2. Entrevista a Meche Chuquillanqui - “PePuño”**

Se realizó la entrevista a M. Chuquillanqui (comunicación personal, 26 de julio de 2022), empresaria y gerente general de la marca “PEPUÑO”, una empresa dedicada al rubro

textil con la venta de prendas enfocadas en varones. Asimismo, es una empresa que opera principalmente en el emporio de Gamarra.

En la entrevista realizada, Mechy Chuquillanqui, comentó que desde un principio quiso trabajar con proveedores de confección que se ubicaban en Gamarra porque es un centro donde encuentras variedad; sin embargo, no encontraba calidad. Es una búsqueda de años en tener a un buen proveedor y en la actualidad ninguno de sus proveedores es de Gamarra.

A diferencia del sujeto de estudio, para fines de confección, esta empresa no apuesta por proveedores dentro de Gamarra por temas de calidad. Esto lleva a pensar que Adaia podría optar por probar la calidad de proveedores fuera de Gamarra con el objetivo de mejorar aún más la calidad de su producto, sobre todo, ahora que la empresa tiene una línea Premium.

En la misma línea de la gestión de proveedores, Mechy Chuquillanqui comenta que un nuevo proveedor tiene que probar y trabajar un tiempo para dar cuenta si realmente es bueno. Se solicita muestras para ver la calidad y el tiempo de entrega. Si en caso no cumple con las expectativas se va descartando a los proveedores. Actualmente, lleva trabajando con sus proveedores aproximadamente seis años.

Asimismo, menciona en la entrevista que:

Siempre hay factores que pueden hacer que un taller (proveedor) no se cumpla o te entregue tarde el producto. Por ejemplo, cuando entregas cortes eventualmente a los talleres, entonces no te priorizan porque saben que no eres regular en cuanto al trabajo y en algún momento suelen abandonarte. Entonces, he decidido afianzar mis relaciones con determinados talleres que yo elija y brindarles trabajo continuo para evitar los destiempos (M. Chuquillanqui, comunicación personal, 26 de julio de 2022).

En el caso de AFW, de acuerdo a la entrevista obtenida con la gerente general, vienen trabajando con los proveedores de confección de manera similar. La empresa destina ciertos procesos de la confección a terceros con quienes ya se viene trabajando constantemente. No hay una política de cambio constante en cuanto a los proveedores.

Todo lo contrario, ocurre con los proveedores de las telas que sirven posteriormente para la confección. La entrevistada comenta lo siguiente:

Tengo aproximadamente seis talleres (proveedores) con los cuales me quedé por la calidad de su confección. En el caso de los insumos de producción (telas), los proveedores están dentro y fuera de Gamarra, nosotros tenemos que hacer la búsqueda de los materiales porque trabajamos con diversos tipos de artículos y siempre estamos viendo las novedades y no nos cerramos a la compra en una sola tienda. El margen de error de la calidad y sobre todo de los tonos en los colores es bien grande. En conclusión, realizamos la búsqueda, la compra y algunas empresas hacen el servicio de despacho a la dirección que tu deseas (M. Chuquillanqui, comunicación personal, 26 de julio de 2022).

De acuerdo a lo anterior y en el caso de AFW, se encuentra que gestionan de la misma manera, considerando que, si buscan calidad, el insumo principal (tela) tiene que ser de la mejor calidad y acorde a los colores y diseños de moda. Asimismo, de otras entrevistas con la gerente general de AFW, se encontró que la empresa tiene un personal exclusivo para la gestión de compras de telas, este personal realiza la búsqueda en distintos puntos de venta de telas dentro de Gamarra para posteriormente realizar la elección teniendo en cuenta la calidad y demás atributos que interesan a la empresa.

Por otro lado, en cuanto a la tecnología usada, comenta que vienen trabajando los moldes en las computadoras y ya no tradicionalmente los moldes en cartón. Asimismo, en producción, existe maquinaria que ayuda a optimizar tiempo, pero son máquinas muy costosas. Por otro lado, en ventas, cuentan con un sistema que ayuda a manejar inventarios que permiten conocer las ventas del día a día. Esto último, ayuda a prever el stock de las tiendas (M. Chuquillanqui, comunicación personal, 26 de julio de 2022).

De acuerdo a lo investigado, en el caso de AFW, a diferencia de “PEPUÑO”, la tecnología implementada está en el área del marketing digital con la implementación de tienda virtual, redes sociales, trabajo con influencer, publicidad profesional, entre otros. Estas innovaciones desde la mirada del marketing digital fueron las herramientas perfectas en tiempos de pandemia que le permitieron seguir operando. Esta es la razón por la cual AFW supo enfrentar muy bien las consecuencias que trajo consigo la pandemia, ya que las ventas se siguieron dando, no fue al mismo nivel, pero ayudó a mantenerse vigente y estar al servicio de sus clientes a pesar de las circunstancias que se venían dando (M. Chuquillanqui, comunicación personal, 26 de julio de 2022).

Finalmente, sostiene que “existen marcas que no tienen tiendas físicas en Gamarra, pero están atacando bastante vendiendo en redes sociales”. Entonces, se puede afirmar que en la actualidad si una empresa quiere lograr su crecimiento empresarial no puede dejar de mirar el mundo digital (M. Chuquillanqui, comunicación personal, 26 de julio de 2022).

#### **4. Entrevista a Propietario**

La Gerenta General y propietaria de la empresa Adaia Fitness Wear comentó que, en el año 2021, con miras a post pandemia, la marca lanza una línea Premium de ropa deportiva con 3 o 4 modelos, la cual no se llegó a obtener la cantidad de ventas esperadas, si bien es cierto que se vendió una gran cantidad y tuvo aceptación del público, pero no se consiguió vender el mismo volumen (A. Fernández, comunicación personal, 10 de enero de 2023). Ella menciona lo siguiente:

Se cometió el error, en el producto premium, de sacar al mercado la misma cantidad de prendas que el producto clásico, pensando que se vendería igual, pero como el precio es mayor, no se consiguió lo mismo. Sin embargo, hasta ahora se sigue vendiendo, pero no tiene el mismo retorno que la línea clásica.

En la misma línea, comentó que la línea premium debe tener mayor cantidad de modelos porque eso es lo que pide la gente, varios modelos de las que puedan escoger de acuerdo a los gustos de cada uno.

Comenta en dicha entrevista, que en diciembre del 2022 y enero 2023 (última campaña), pasó todo lo contrario a la anterior campaña mencionada del 2021. En esta ocasión, el contexto ya es diferente, ya en el 2022 la industria se encuentra totalmente operando, ya casi no existen restricciones de salud y las personas viajan, vacacionan y eso ayuda nuevamente al crecimiento económico de la industria. Entonces, teniendo en cuenta ese contexto, la empresa en esta última campaña comenta lo siguiente: “en esta campaña, sacamos muchos modelos nuevos, se hizo una colección completa con casi 15 modelos de bikinis y se consiguió una cantidad superior que la anterior campaña de verano” (A. Fernández, comunicación personal, 10 de enero de 2023).

Otro punto relevante que Anggy nos habla es sobre el cierre de algunas tiendas y la apertura de otras. Así, por ejemplo, nos comenta que cerraron una tienda pequeña en Gamarra y más adelante cerrarán otra más, no obstante, en lugar de estas dos, se abrió una tienda en el Mall Aventura Santa Anita y ya es un hecho que se abrirá una tienda en Iquitos en el mes de Julio de este año. La intención es quedarse con tiendas grandes porque las pequeñas son más complicadas de controlar, comenta Anggy.

Por otro lado, según menciona, actualmente la organización está enfocada en recuperarse financieramente, ya que recientemente incurrieron en gastos muy considerables como la implementación de un nuevo local ubicado en el Mall Aventura Santa Anita y la compra de 02 locales en Gamarra, aparte de ello se tiene los gastos de alquileres de todas las tiendas que ya es de costumbre, pero se recalca que también son montos considerables. En la misma línea, se viene pensando en la implementación de la tienda de Iquitos ya que al ser una tienda grande va requerir de una gran cantidad de inversión también. A razón de todo lo anterior, la empresa está enfocada en generar mayores ingresos que les permita financiar y afrontar las adquisiciones, deudas y obligaciones que se tengan (A. Fernández, comunicación personal, 10 de enero de 2023).

Por último, comenta sobre los objetivos que han estado pensando para los próximos meses. Desde el punto de vista organizacional, la preocupación está en incrementar los ingresos para poder afrontar las obligaciones financieras (pagarés) que en estos últimos meses se fueron incrementando en gran medida debido a los activos que fueron sumando para la organización. Por otro lado, en cuanto a la marca, consideran que a través de la inversión que se realizó en campañas por redes sociales para posicionar la marca se ha logrado un nombre dentro de este espacio y lo que se busca ahora, es seguir posicionando la marca, pero por nuevos canales como programas de televisión, espacios en cine y gimnasios. Cabe resaltar, que lo último son ideas, pero no se han llevado a cabo todavía (A. Fernández, comunicación personal, 10 de enero de 2023).

## **5. Focus Group**

El 9 de julio del 2022, se realizó el Focus Group a un grupo de mujeres que demandan ropa deportiva.

Objetivos: 1) Analizar a clientes que demandan ropa deportiva; este sentido, únicamente se entrevistó a mujeres, debido a que ese es el público objetivo de la empresa estudiada. 2) Estudiar la recordación de marca, por lo cual también se realizó un comparativo de las marcas competidoras.

Metodología: El Focus Group permitió básicamente conocer las opiniones del grupo de personas cuestionadas sobre las prendas deportivas que utilizan; además de las prendas deportivas de AFW como de su competencia; las respuestas se lograron obtener a través de una entrevista y discusión grupal.

Convocatoria: Se realizó la convocatoria a través de las redes sociales, en las cuales se mandó un aviso el cual indicaba que se estaban buscando mujeres que practican deportes, mayores de 18 años, para poder hacer un estudio de campo acerca de las prendas deportivas que utilizan.

Información: Al comenzar el Focus Group se realizaron preguntas generales para comprender el conocimiento de los participantes acerca del sector textil. Así como también, se informó acerca de la marca en estudio y de sus competidores, para que puedan tener en conocimiento de estas.

Lugar: Se realizó de manera presencial en la oficina de una empresa importadora.  
Fecha: 9 de julio de 2022. Hora: 5:30 - 7:30 pm. Moderador: Nathalie Graus. Analista: Paul Carhuallanqui. Población: Mujeres que demandan ropa deportiva. Participantes: Cuadro con datos. El documento que sirvió como guía para esta actividad se encuentra en la parte final del presente documento (ver Anexo D).

#### Resultados:

1. Todos los participantes conocen marcas internacionales tales como: Nike, Adidas, Puma, etc. Así pues, consideran que las recuerdan debido a las constantes publicidades en distintos medios.
2. En su mayoría, los participantes suelen comprar ropa deportiva en tiendas ubicadas en centros comerciales; no obstante, no descartan la compra en tiendas del Emporio Comercial Gamarra; lo que sí descartan es comprar on-line.
3. Todos los participantes han comprado al menos una vez en el Emporio Comercial Gamarra; no obstante, algunos consideran que, si bien los precios son más módicos, la calidad es baja, puesto que ya han tenido malas experiencias.
4. Todos los participantes consideran que una "Marca Premium" no podría funcionar en el Emporio Comercial Gamarra, puesto que, según lo que afirman, en dicho sector la clientela se basa mayormente en precio, dejando la calidad a un lado.
5. Todos los participantes consideran que una de las características principales que debe tener la prenda deportiva es la comodidad; en este sentido, la elasticidad es un factor importante, como también, el que sean ultra ligeras.
6. Todos los participantes consideran que el tipo de tela a usar en la fabricación de las prendas deportivas debe ayudar a disminuir la sudoración, transpiración. En este sentido, indican que la calidad de la marca es lo que más valoran.
7. Todos los participantes consideran que el diseño de las prendas deportivas es regularmente importante, no solo por hacer ejercicios constantemente, sino también porque algunas prendas las utilizan para su día a día.

8. Solo un participante afirmó no fijarse en el precio al momento de realizar una compra de ropa deportiva. No obstante, todos los demás participantes consideran que están dispuestos a pagar un precio justo por la calidad.
9. Solo un participante conocía la marca AFW, los demás desconocían por completo dicha marca; no obstante, sí consideran conocer la marca WFW, su competencia.
10. Todos los participantes consideraron de excelente calidad las prendas de la marca AFW, tanto tela como diseño, además de la presentación considerando el branding y merchandising.
11. En comparación con las marcas de su competencia (Win & Mya Lyne) consideraron que AFW se encuentra en un intermedio, puesto que WFW ocuparía el primer lugar, considerando no solo la calidad y el acabado de sus prendas, sino también el estatus.
12. Según los participantes, el punto a favor de AFW son sus precios que, a pesar que las prendas son de excelente calidad, siguen siendo módicos. Además, consideran importante la Responsabilidad Social Empresarial, puesto que Adaia es inclusivo.

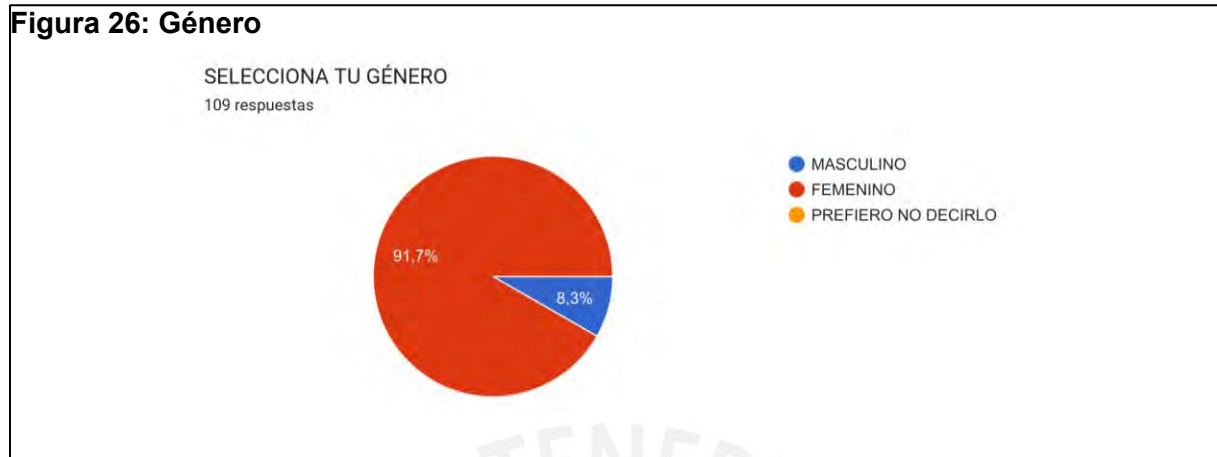
## **6. Análisis de resultados**

Con los resultados obtenidos, se puede observar entonces 5 puntos a considerar: 1) La buena publicidad influye regularmente en la memoria del cliente, puesto que, como se observó en los resultados, la recordación de marca se logra a través de la repetitividad. 2) A continuación del punto anterior, el branding y el merchandising son importantes para causar un efecto positivo en el cliente, debido a que impulsa a los consumidores a volver a comprar. 3) La ubicación de las tiendas es de regular importancia al momento de elegir al público objetivo al cual se le quiere vender; en este sentido, se considera que las diferentes líneas de la marca estudiada, tanto premium como clásica, sean separadas por sectores socioeconómicos. 4) La relación calidad-precio es un factor importante en la mente de los consumidores, puesto que buscan el equilibrio exacto para que se sientan satisfechos de lo que recibe vs lo que paga. 5) Los diseños ofrecidos en las prendas deportivas son importantes no únicamente para hacer deporte, sino que, debido a su versatilidad, se pueden adecuar al día a día del consumidor, puesto que este usará la prenda también para otros fines no necesariamente deportivos.

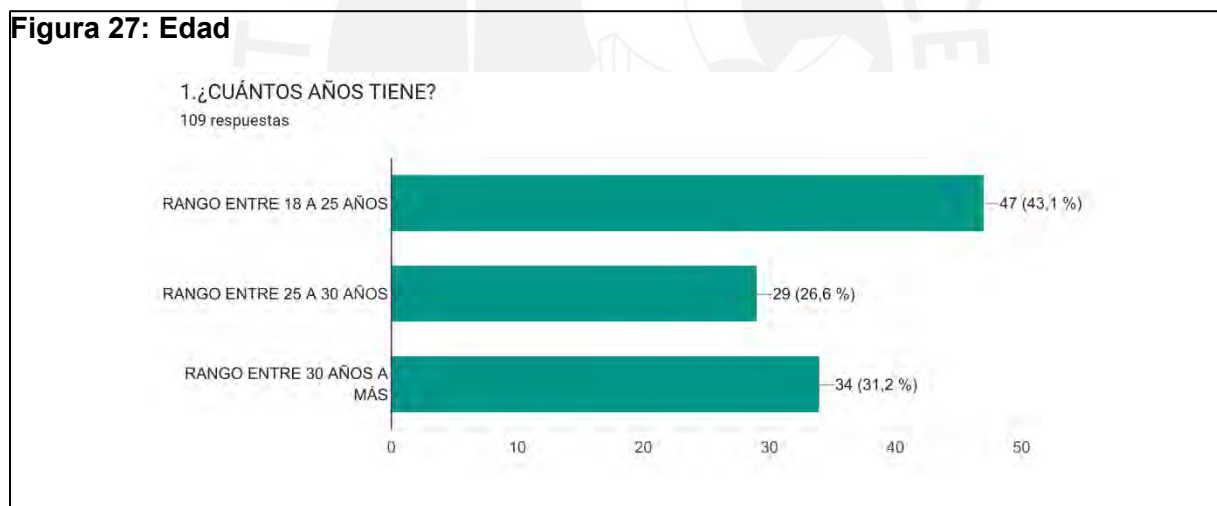
### **6.1. Análisis de resultado de cuestionario**

En el siguiente apartado se analizarán los resultados obtenidos del cuestionario realizado de manera virtual a través de la plataforma Formularios Google, en la cual, de forma más dinámica, se encuestó a una muestra representativa de la población que se desea

estudiar. Este cuestionario tiene como objetivo recolectar información acerca de los clientes que demandan ropa deportiva; en este sentido, sus preferencias de compra.



En la Figura 26, se muestra que el 91,7% de la población estudiada es de género femenino y el otro 8,3% es de género masculino; no obstante, en el presente estudio se tomará de muestra únicamente las respuestas del 91,7% (mujeres); puesto que son ellas el mercado objetivo de la empresa en cuestión.



En la Figura 27, se visualiza que el 43,1% de la población encuestada está en un rango entre los 18 a los 25 años, población relativamente joven. Por su parte, también con un 26,6% se encuentran los encuestados del rango desde los 25 a los 30 años; y con 31,2% los encuestados de 30 años a más. Respecto a los porcentajes anteriormente mencionados, todos son tomados en cuenta, puesto que el público objetivo de la marca tiene ese rango de edad. (Público Objetivo: Mujeres que tienen entre 18 a 45 años, quienes generalmente practican algún tipo de deporte, que se encuentran en el sector socioeconómico B y C).

**Figura 28: Residencia de encuestados**



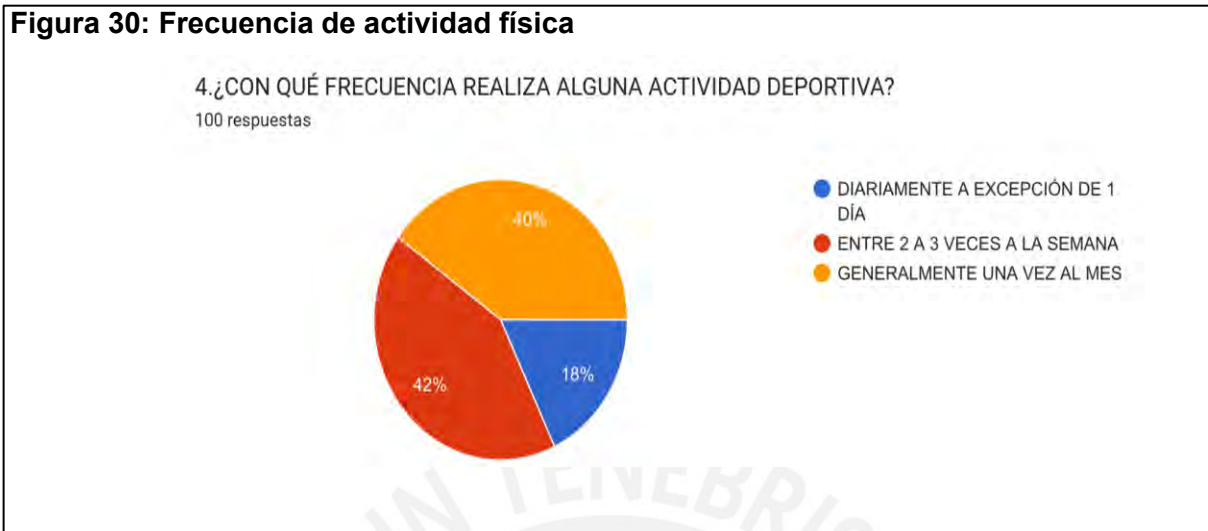
En la Figura 28, se visualiza que existe una gran diversidad de lugares de residencia de los encuestados; no obstante, el que más se acentúa es el público de otras provincias fuera de Lima con el 21,1%, siguiendo con el Centro de Lima a un 16,5% y Cono Este también con un 16,5%; por último, como tercer lugar se ubica el Cono Norte con un 13,8%. En este apartado, se resalta que, dentro del público entrevistado, los que destacan son los de otras provincias, fuera de la capital; teniendo en cuenta también que el público que mayormente frecuenta en compras a la marca es de otra provincia.

**Figura 29: Actividad física o deporte**

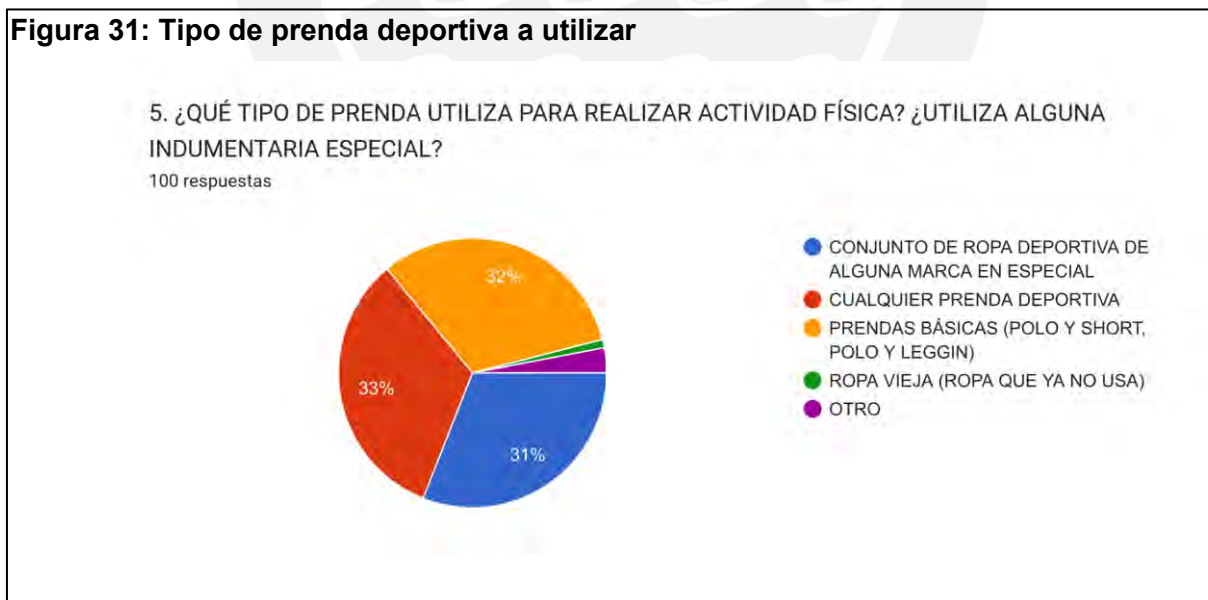


Por su parte, en la Figura 29, se concluye que la gran mayoría de los encuestados se ejercita yendo al gimnasio (37%), mientras que la otra gran mayoría (36%) practica otro tipo de deporte, que no es Gimnasio, ni Vóley, ni ciclismo ni atletismo. En este sentido, según la entrevista realizada a la gerente también destaca la importancia de los “outfits” dentro del

gimnasio, indicando que una gran parte de sus clientes reiterativos son aquellas que van al gimnasio, y tratan de ir con conjuntos de colores o diseños diferentes para cada semana.



A diferencia de lo que se habría previsto, tal como se puede ver en la Figura 30, la mayoría de los encuestados no practica deporte frecuentemente; es decir, a diario, ya que el 42% de ellos indica que practica deporte entre 2 a 3 veces por semana, mientras que la siguiente mayoría; es decir, el 40% indica que practica deporte una vez al mes; totalmente alejado con un 18% que practica deporte casi diariamente. Es importante destacar que, si bien la mayoría no realizan deporte a diario, sí practican por lo menos alguna vez al mes.



En la Figura 31, existe un casi empate, puesto que el 33% de los encuestados indican que utilizan “cualquier prenda deportiva” para realizar deporte, dicho universo se refiere a prendas de cualquier marca, precio o calidad, mientras que el otro 32% indica que utilizan prendas básicas, universo que se refiere a polos, leggins, shorts, no necesariamente

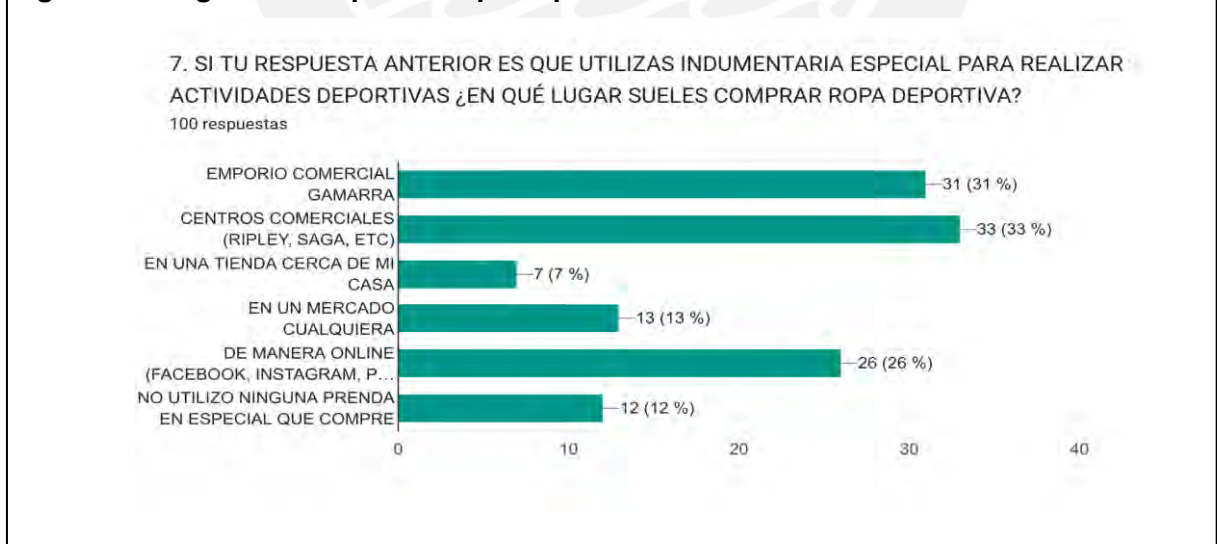
deportivos. Por su parte, un 31%, un porcentaje igual de importante, indica que utiliza prendas deportivas de una marca en especial. Es importante destacar que existe un muy mínimo porcentaje que indique que utiliza ropa vieja.

**Figura 32: Valoración de ropa deportiva**



En la Figura 32, se puede visualizar que más del 50% de los encuestados (55%) valora la comodidad para hacer deporte; en este sentido, se valoran prendas no tan ajustadas. Por otro lado, un 32% valora la flexibilidad; es decir, que las prendas permitan movimientos varios. Mientras que un 21% valoran todas las anteriores alternativas.

**Figura 33: Lugar de compra de ropa deportiva**



En la Figura 33, se pueden observar 3 respuestas que puntúan. La primera, es con un 33% los encuestados afirman que sus prendas deportivas las adquieren en Centros Comerciales, considerando las tiendas de su preferencia Saga Falabella, Ripley, etc. Por otro lado, como segunda opinión, un 31% considera al Emporio Comercial Gamarra como un

establecimiento preciso en donde se puede adquirir prendas deportivas. Por último, la compra en línea se ha incrementado regularmente durante los últimos años, pues un 26% de encuestados respondió que hacía compras de prendas deportivas a través de Redes Sociales, tales como Facebook, Instagram, etc. Estas respuestas podrían ser importantes para considerar la incursión de la marca en nuevos establecimientos estratégicos.

**Figura 34: Frecuencia de compra de ropa deportiva**



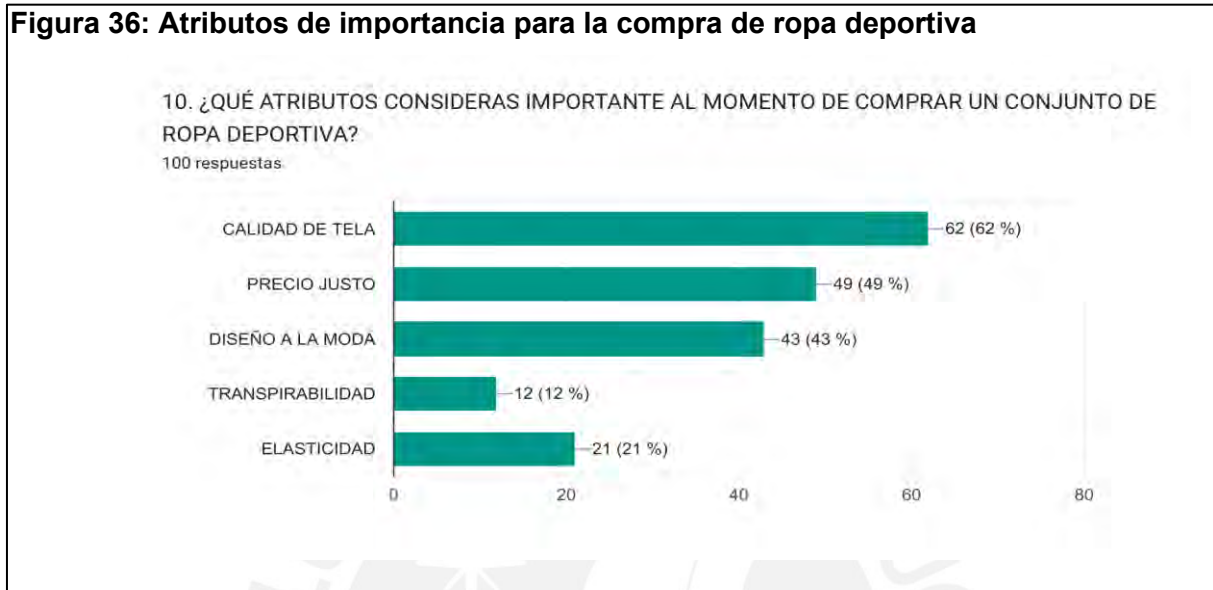
En la Figura 34, se puede observar que un número importante de encuestados (61%) considera que solo cuando tiene la necesidad real de comprar ropa deportiva lo hace. Por otro lado, un 24% considera que hace la compra de ropa deportiva cada que sale una nueva colección de su marca favorita. Mientras que una minoría (10%) compra ropa deportiva cada 15 días. Es importante destacar que ninguno compra una vez a la semana, es decir no es muy frecuente, sólo cuando hay una necesidad real.

**Figura 35: Monto de pago ideal para la compra de ropa deportiva**



En la Figura 35, se observa que más del 50% de los encuestados considera que podría pagar entre un rango de 50 a 100 soles por un conjunto de ropa deportiva; mientras que, un 29% podría pagar de 100 soles a más; por su parte, un menor porcentaje con un 11% consideran que podrían pagar en el rango de los 20 a 50 soles.

**Figura 36: Atributos de importancia para la compra de ropa deportiva**



En la Figura 36, el 62% de encuestados consideran que la calidad de tela es un atributo importante que toman en consideración al momento de hacer la compra de un conjunto de ropa deportiva; por su parte el 49% indica que el precio justo es un factor que determina su compra; por último, el diseño a la moda fue lo que considero valioso el 43%.

**Figura 37: Recordación de marca**



Respecto a la recordación de marca, la mayoría de los encuestados indicaron que conocen todas las marcas nombradas en las alternativas anteriores; así pues, la marca más

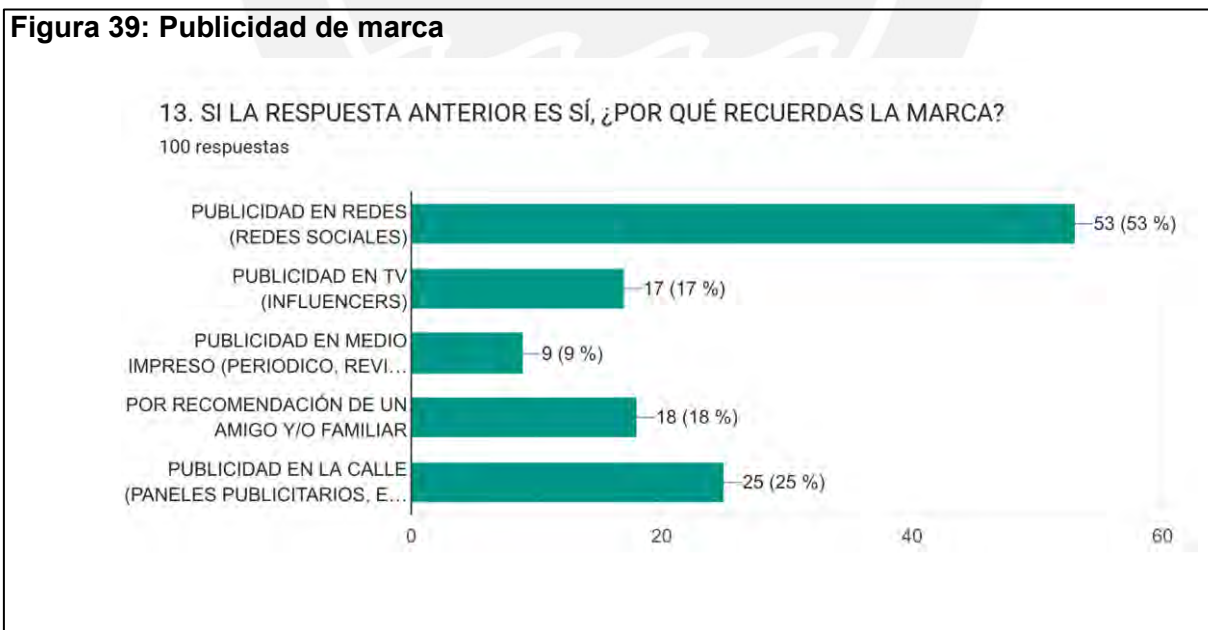
reconocida es Adidas, con un total de 39% de personas que lo reconocen; siguiéndole la marca Nike con un 37%, y, por último, Puma con un 24% (ver Figura 37).

**Figura 38: Conocimiento de marca**



En la Figura 38, se les consultó a los encuestados cuál de las marcas de las alternativas recordaban más y, con un 50% de reconocimiento en primer lugar se encuentra I-Run seguido de Walon Sport (29%) y Adaia Fitness Wear (25%). Si bien en estudios anteriores consideraban que Win Fitness Wear era una marca reconocida, en este estudio está aún seguido de AFW.

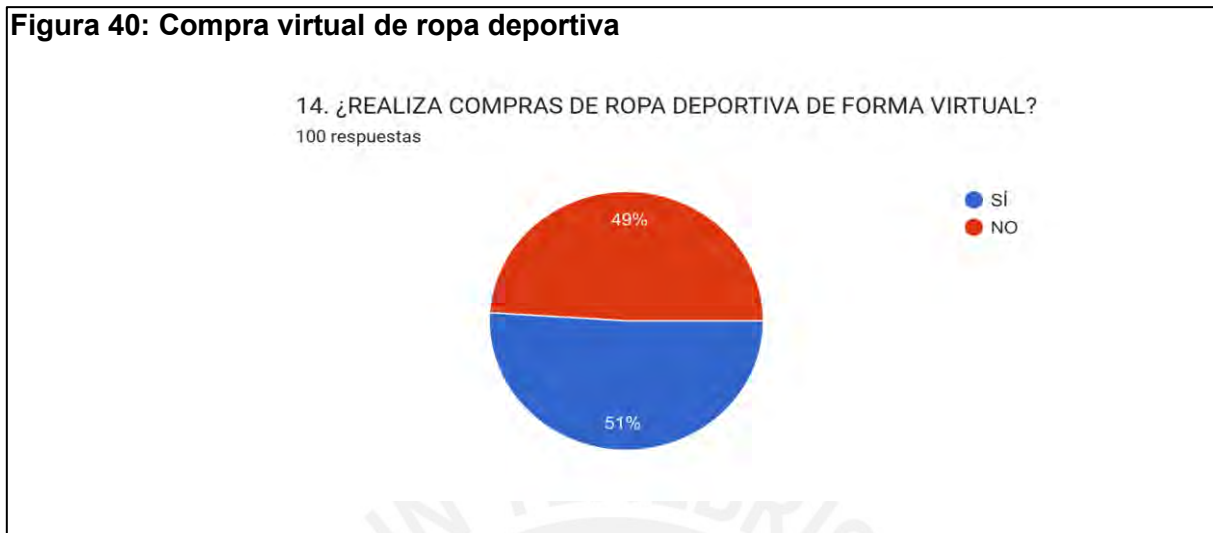
**Figura 39: Publicidad de marca**



En la Figura 39, se valora la publicidad de las marcas, de las cuales se observa que más de la mitad de encuestados indica que si existe recordación de marca es debido a la Publicidad en Redes Sociales (53%); seguido de la Publicidad Física (Paneles Publicitarios,

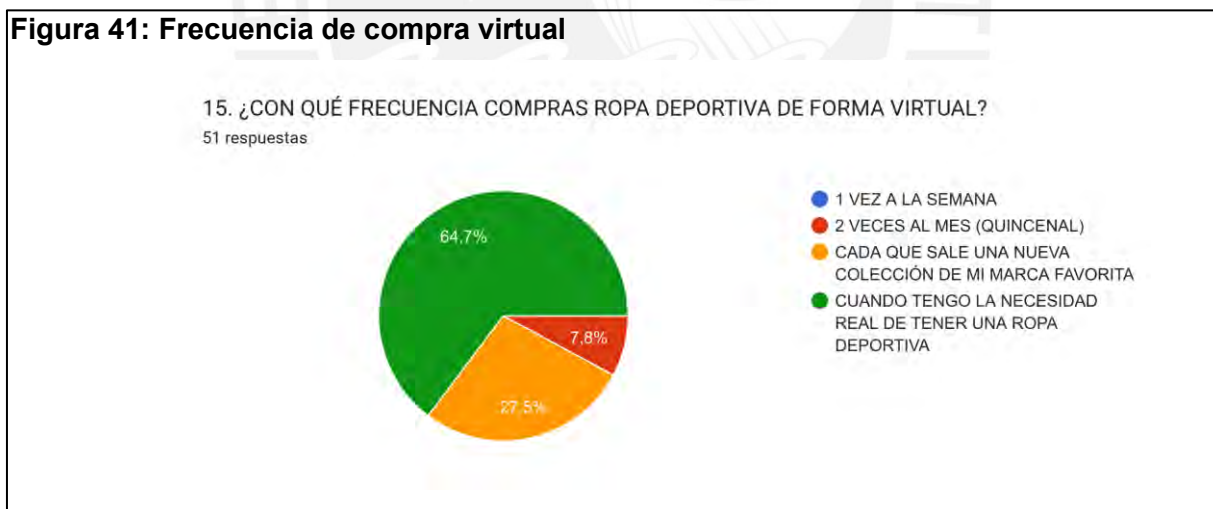
Etc) (25%); luego, por recomendaciones de amigos y/o familiares (28%) y, finalmente, Publicidad en Tv o Influencers (18.1%).

**Figura 40: Compra virtual de ropa deportiva**



En la Figura 40, más de la mitad de los encuestados, con un 51% de respuestas, contestaron que efectivamente realizaban compras en línea de ropa deportiva; por su parte, 49% indican que no. Si bien se podría decir que la mayoría de encuestados compra de forma virtual, ello no determina puesto que los que no compran online también son regulares.

**Figura 41: Frecuencia de compra virtual**



En la Figura 41, se puede observar que más de la mitad de los encuestados (64.7%) responden que comprar ropa deportiva de forma virtual cuando tienen la necesidad de adquirirla; por otro lado, sólo un 27.5% respondieron que compran ropa deportiva cada que sale una nueva colección de la marca de su preferencia.

**Figura 42: Plataforma de preferencia para compra virtual**



En la Figura 42, se visualiza que la plataforma más valorada para compras virtuales de ropa deportiva es Instagram con un 56.9% de respuestas a favor, seguido con páginas de tiendas por departamento (35,3%); finalmente, a través de páginas web en general.

## 7. Análisis de resultados

Con los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de posibles demandantes de ropa deportiva se encuentran en provincia, lo que responde también a la afirmación de la gerente, quien nos comenta que ese es su público más fuerte. Además, la mayoría indica que el lugar más frecuentado para hacer deporte es el gimnasio; no obstante, indican que usan cualquier prenda deportiva, no necesariamente de alguna colección exclusiva, o de alguna marca en especial. Asimismo, se afirma que los dos lugares más importantes que prefieren los consumidores son los centros comerciales o gamarra, y justamente en los dos lugares es donde la marca tiene locales. Por último, los consumidores valoran mucho la publicidad de una marca.

## 8. Triangulación

### 8.1. Proveedores

Respecto a los proveedores, la teoría nos indica que el proveedor es una persona o una entidad que tiene el objetivo de abastecer recursos necesarios a otras entidades para que estas puedan llevar a cabo su actividad económica; además, es importante indicar que estos proveen tanto bienes como servicios y que es necesario una gestión de los mismos, considerando un proceso de selección y negociación. Así pues, en las entrevistas hechas a algunos empresarios, expertos e incluso a la gerente general de la empresa, se afirmó la

importancia de estos dentro del proceso logístico, y cómo logran ser aliados de la empresa teniendo un papel decisivo respecto al éxito que puede llegar a tener.

En este sentido, depende de cada empresa el tipo de proveedores que requiere; es decir, entre otros rubros, en el rubro textil, los proveedores de tela son variados, entre tantos dependerá de cada empresa el tipo de servicio que requiera ofrecer a sus propios clientes; por ejemplo, algunas empresas que ofrecen calidad en prendas comparado con los costos, solicitará lo mismo de los proveedores; es por ello que algunas marcas entrevistadas indican que no necesariamente sus proveedores se encuentran dentro del Emporio Comercial de Gamarra, sino se encuentran en otros lugares; como hay otras marcas que no necesariamente adquieren sus telas en el mercado nacional, sino que las importan.

Entre tanto la gerente general de AFW nos indicó que sus proveedores, en su mayoría, se encuentran en Gamarra; no obstante, no se ahondó mucho en el tema puesto que lo considera la información reservada; y respecto a ello se afirma que, efectivamente la información acerca de los proveedores de cada empresa es información delicada que debe quedar en reserva y que, incluso, es necesario que los que tengan acceso a la información tengan alguna política para el tratamiento de dicha información; considerando también el desarrollo de un código de ética en donde se resuelvan sanciones en caso se saque provecho de forma negativa de la base de datos.

## **8.2. Crecimiento Empresarial - Estrategias de Expansión**

Teniendo en cuenta las definiciones citadas en el primer capítulo, una organización puede lograr su crecimiento empresarial a través de tener en cuenta y evaluar los factores cuantitativos y cualitativos que posee la empresa que finalmente van a permitir aplicar alguna estrategia de crecimiento en un futuro. Dentro de los cuantitativos se tiene, por ejemplo, la cantidad de ventas, evolución de la cantidad de productos ofertados actualmente, cantidad de tiendas en las que opera la empresa, entre otros. Por otro lado, en el caso de los cualitativos tenemos el tipo de liderazgo, entorno de la empresa, adaptación al cambio, tamaño de la empresa, innovaciones generadas desde el inicio de la organización, disposición al crecimiento, apertura a la innovación, entre otros.

Asimismo, anteriormente se citó el Modelo de Crecimiento de Churchill y Lewis, que plantea las etapas por las cuales pasa una empresa pequeña que va creciendo hasta llegar a tener éxito, las cuales fueron descritas en el primer capítulo. Este modelo tiene en cuenta factores cualitativos y cuantitativos como el estilo de la gestión que aplican los dueños de la empresa, la cantidad de colaboradores (tamaño de la empresa), el manejo formal de los sistemas, las estrategias y la dependencia de la empresa con los dueños.

Entonces, a través de la información recopilada en entrevistas y observaciones realizadas a la gerente general Anggy Fernandez, se puede afirmar que la empresa de la marca Adaia Fitness Wear se ubica en la etapa catalogada como “Éxito”, la cual se caracteriza por la decisión que debe tomar el propietario, contemplada entre las opciones de seguir desarrollando la base de la empresa, o de crecer. En este sentido, si se opta por el crecimiento, se debe tener en cuenta que ello requiere la búsqueda de financiamiento externo, puesto que permitiría un mayor beneficio de retorno, ya que se destaca la necesidad de ir mejorando los sistemas de control y la planificación interna. Así pues, como afirman los autores Churchill & Lewis, los frutos de tomar la decisión de crecer, permitiría a la empresa seguir avanzando a la siguiente fase, o de lo contrario, también podría implicar en una regresión del negocio (Churchill & Lewis, como se citó en Acosta et al., 2019).

En este caso, ubicamos al sujeto de estudio en dicha etapa por los siguientes motivos. En primer lugar, es una organización que ya cuenta con un equipo de trabajo formado y con el negocio viable, si bien es cierto que está conformado por 20 personas aproximadamente, son colaboradores permanentes que conocen sus funciones y obligaciones, las que deben realizar correctamente para el buen funcionamiento de la empresa. Asimismo, el negocio se podría considerar viable, ya que es autosostenible y genera rentabilidad desde la etapa pre-pandemia, pues desde antes de este suceso la empresa ya obtenía márgenes de ganancia considerables, lo que conlleva a que en etapa post-pandemia se logre desarrollar con éxito mercados y canales digitales que antes no había; con lo último los márgenes de utilidad se potenciaron al punto de que actualmente cuenta con una nueva línea de productos “Premium”.

En segundo lugar, en el caso del estilo del liderazgo, los fundadores y dueños de la empresa cumplen el rol más de supervisión de las distintas áreas, si bien están pendientes del buen funcionamiento de las tareas, ya hay un cierto grado de delegación de funciones y responsabilidades a colaboradores que tienen más experiencia y tiempo en la organización. Es decir, ya no existe una dependencia del negocio hacia los dueños de la empresa, esta pueda funcionar sin problemas si en caso ellos se llegaran a ausentar. Existe una preocupación de los dueños por la búsqueda de estrategias que les permita seguir creciendo, y no tanto por la parte operativa sino también como marca.

Finalmente, podemos decir que AFW, es una empresa que cuenta con las características para pasar al siguiente nivel que sería “Despegue”, ya que la empresa se dota de recursos económicos solventes, producto de los ingresos generados de las ventas de sus productos, lo cual puede permitir apalancarse financieramente para poder seguir con su crecimiento, ya sea a través de nuevas tiendas, nuevos productos o nuevos mercados.

### **8.3. Innovación - Marketing**

Considerando una de las definiciones previamente citadas en este documento, la innovación se define como la introducción de un producto nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), un proceso productivo, una forma de comercialización o un método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Manual de Oslo, 2005, p.49). Se cita este fragmento debido a que describe muy bien las actividades que viene realizando AFW respecto a la innovación. Recientemente, en el año 2022, la empresa mencionada sacó al mercado una nueva línea de productos mejorados, estos si bien es cierto que pertenecen a la misma línea de ropa deportiva para mujeres, pero ahora se enfocan a un nuevo segmento y se sacó al mercado una nueva “Línea Premium”, productos deportivos con un precio superior pero también realizada con prendas que contienen materia prima de calidad superior y diseños inspirados en moda internacional.

Por otro lado, consideramos que otra evidencia en que la empresa AFW viene generando innovación data del año 2021 cuando se deciden a incorporar otra forma diferente de comercialización a la que venían realizando. Esta otra forma de comercialización fue la preocupación por potenciar el canal de ventas online y plataformas digitales que ayuden a incrementar el número de ventas y la llegada a más clientes potenciales. Según lo que mencionó la Gerente General Anggy Fernandez en una de las entrevistas realizadas, las redes sociales en la que se enfocaron fueron en Facebook e Instagram, plataformas que son las más usadas por su público objetivo. En ambos casos, fueron tres acciones puntuales que se llevaron a cabo. La primera, la incorporación de un community manager para la administración de sus plataformas; segundo, la incorporación de sesiones fotográficas profesionales que ayuden a promocionar y publicitar los productos a través de imágenes con alta calidad y capturas por profesionales. Finalmente, la tercera acción, fue la incorporación de un set de modelos que reflejen el segmento objetivo y que ayuden a que las imágenes sean mucho más profesionales y atractivas para el público objetivo.

Si bien es cierto que Adaia Fitness Wear no estaba incorporando canales de venta novedosos o que la industria no lo hacía anteriormente, pero la empresa estaba incorporando acciones que antes no lo hacía y de acuerdo a lo conversado en una entrevista con el especialista Seclen y con la definición antes descrita, todo esto también califica como un proceso de innovación.

### **8.4. Mercado Actual - Competencia**

Respecto al entorno en donde se encuentra la empresa, se considera que, entre tanto, tiene muchas oportunidades y amenazas; puesto que, las barreras de entrada para el ingreso

al sector en donde se encuentra, son muy pocas, mínimas. En este sentido, se toma en cuenta que competidores nuevos pueden ingresar sin mayor complicación al mercado; pues, como inicial no se necesita regular inversión, los proveedores de tela se encuentran en el mismo mercado, y los confeccionistas también; además que actualmente el e-commerce se ha vuelto bastante común, pues la mayoría de las personas se encuentra en las redes sociales, lo que hace que las ventas se realicen por esos medios; por lo mismo, es indispensable generar una ventaja competitiva que haga que la marca sea valorada de distinta manera.

Así pues, respecto a AFW se considera que es una marca que además de calidad, ofrece buen precio; y con lo que se conversó en distintas entrevistas con la gerente general, se puede afirmar que la marca se adapta bastante rápido a los cambios, lo que hace que pueda tener ventaja frente a otras marcas que quizás son más reacias a la variabilidad. Entonces, se considera que la marca, entre tantas, es una de las que lleva la delantera dentro del mercado; a pesar de que en las encuestas y focus group de los posibles consumidores no necesariamente es la que más conocen, puesto que existen otras marcas que invierten mucho más en publicidad o que están bastante posicionados. De la misma manera, los expertos y demás empresarios afirman que la inversión en marketing digital es fundamental para lograr el objetivo de posicionamiento de marca.

## CAPÍTULO 6: PROPUESTAS

En el presente capítulo, según nuestro objetivo principal, se plantean las distintas propuestas de estrategias que la marca AFW puede aplicar con el fin de expandirse y posicionarse y, por ende, generar mayor número de ingresos. El planteamiento de las propuestas está basado en una herramienta útil y vigente: la Matriz de Ansoff. En líneas posteriores se desarrollan las acciones que la empresa puede aplicar para cada tipo de estrategia planteada por Igor Ansoff, ello con el fin de dar a conocer variadas alternativas que pueden ser viables de acuerdo a sus características y objetivos propios. Finalmente, entre todas las estrategias planteadas, se optará por desarrollar una en particular, la cual debe ser la más adecuada, y la que se podría aplicar en el menor tiempo posible, con el menor riesgo y con la menor inversión.

En la Tabla 7, se desarrollan las cuatro acciones a tomar, dentro de los cuatro tipos de estrategias de expansión según la Matriz de Ansoff.

**Tabla 6: “Matriz de Ansoff de AFW”**

MATRIZ	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	<b><u>Penetración</u></b> <i>Creación de alianzas con gimnasios reconocidos en el país</i>	<b><u>Desarrollo de Producto</u></b> <i>Incorporación de ropa deportiva para hombre</i>
MERCADOS NUEVOS	<b><u>Desarrollo de Mercado</u></b> <i>Implementación de franquicias</i>	<b><u>Diversificación</u></b> <i>Implementación de accesorios relacionados a ropa deportiva</i>

Adaptado de Martínez (2006).

### 1. Planteamiento de estrategia de penetración

#### 1.1. Creación de alianzas con gimnasios reconocidos en el país

Según Munuera y Rodríguez (2012, como se citó en Vía, 2016), la estrategia de penetración propuesta por Igor Ansoff implica aumentar la participación de la empresa en los mercados donde ya está presente y con los mismos productos que comercializa actualmente. Esta estrategia se considera de bajo riesgo, ya que su objetivo es fomentar que los clientes existentes adquieran más productos y que tanto los clientes potenciales como los de la competencia se sientan atraídos, ya sea mediante la oferta de precios reducidos o promociones.

Lo que se busca con este tipo de estrategias es lograr incrementar el número de ventas a través de llegar a los clientes potenciales ofreciendo los productos existentes en mercados donde la organización ya viene operando. Se trata de penetrar con mayor fuerza

en el mercado actual y, para lograr dicho objetivo, se pueden realizar distintas acciones y se considera que una de ellas es la creación de alianzas estratégicas.

Se considera que una alianza estratégica es una forma de colaboración estable entre dos o más organizaciones, que buscan alcanzar objetivos comunes mediante la realización de acciones conjuntas. Esta colaboración implica intercambiar, compartir y/o generar recursos y capacidades, según lo descrito por Fernández (citado en Antares Consulting, 2018). En ese sentido, AFW es una organización que todavía no ha optado por construir alianzas con otras organizaciones ligadas a la industria de la ropa deportiva, esto se puede observar en sus redes sociales en donde no se evidencia ninguna promoción u oferta que involucre a otra marca u organización aliada, como también en distintas entrevistas con la gerente.

Con lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente propuesta: la creación de alianzas estratégicas con gimnasios reconocidos a nivel nacional, en donde la empresa AFW pueda vender sus productos dentro de las instalaciones, como también se pueda realizar publicidad en conjunto con el objetivo de que ambas organizaciones se beneficien incrementando su nivel de venta. De acuerdo a lo descrito en anteriores capítulos sobre las actividades de AFW y las encuestas realizadas, se sabe que un gran porcentaje de sus clientes son mujeres que acuden a un gimnasio y, a razón de ello, es que demandan ropa deportiva. Ello se puede evidenciar en la encuesta que se realizó en donde el 37% (porcentaje mayoritario) mencionó que realizaban gimnasio, superando a deportes como vóley, ciclismo y atletismo. Asimismo, la siguiente imagen resume una encuesta realizada a ciudadanos limeños (ver figura 42).



Para esta propuesta es pertinente mencionar que la empresa actualmente cuenta con una línea premium de ropa deportiva; por lo tanto, se considera que es posible utilizar dicha línea para entablar las alianzas estratégicas antes mencionadas con gimnasios reconocidos, en donde acuden potenciales clientes, los cuales, se considera, son conscientes de la calidad de las prendas, y aceptarían sus precios. Por otro lado, lo que se quiere conseguir a través de estas alianzas es la mayor participación en el mercado y potenciar también el posicionamiento de la marca en segmentos de niveles socioeconómicos A y B.

Al considerar esta propuesta, surge la pregunta sobre qué gimnasios serían los más apropiados para establecer alianzas estratégicas. Según un artículo de Inga (2020) publicado en el Diario El Comercio, en los últimos tres años ha sido evidente el auge de la cadena de gimnasios de bajo costo Smart Fit, mientras que Gold's Gym, que era líder en el sector, ha dejado de operar localmente. Además, han ganado fuerza otros formatos de entrenamiento como el funcional, boutique y crossfit. En este contexto, los principales actores en el mercado, valuado en más de US\$169 millones, son actualmente Smart Fit, con 27 sedes, y Bodytech, con 20 locales.

Por lo tanto, las empresas con las que se debería optar por realizar alianzas estratégicas serían Smart Fit y Bodytech, no solo porque son empresas de gran tamaño y de renombre que van a garantizar mayor penetración del mercado, sino porque también están posicionadas tanto en la capital, como en otras provincias; se considera que este hecho sería otro factor que ayudaría a potenciar el nivel de ventas.

Finalmente, se confirma que esta propuesta es viable porque la empresa cuenta con productos de alta calidad, lo que facilita el ingreso del producto a grandes organizaciones. Asimismo, de acuerdo a las entrevistas realizadas a la gerente, la empresa tiene solvencia económica para poder apalancarse financieramente si en caso se requiera. Por otro lado, se estima que esta propuesta podría incorporarse en un plazo de 1 año, ya que las coordinaciones e implementación de los productos en módulos de venta dentro de las instalaciones de los gimnasios tardaría ese tiempo.

## **2. Planteamiento de estrategia de desarrollo de producto**

### **2.1. Incorporación de ropa deportiva para hombre**

Según Igor Ansoff, la diversificación es un tipo de estrategia en la cual se tienen en cuenta nuevos productos para ingresar a nuevos mercados. Este tipo de estrategias podrían ser las últimas alternativas tomadas en cuenta por una organización como AFW, pues involucra un gran porcentaje de riesgo debido a que se tomará la decisión de lanzar al mercado un nuevo producto del que no se tiene la certeza si tendrá o no éxito. Por otro lado, el riesgo también está en los nuevos mercados al que serán dirigidos los nuevos productos,

ya que previamente no se tendrá la seguridad si estos responderán con el porcentaje de demanda estimado, aún haciendo un estudio de mercado, no es del todo certero. Sin embargo, a pesar que para una Pyme puede ser muy retador la idea de plantear una estrategia de diversificación, estas no dejan de ser una gran alternativa para conseguir el crecimiento anhelado. Si la propuesta reposa sobre buenos cimientos como investigaciones de mercado, productos de calidad, canales de venta eficientes, publicidad profesional y constante, entre otros factores; una propuesta de diversificación tendrá mayor probabilidad de tener éxito.

Entonces, teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, la propuesta de diversificación consiste en que la empresa Adaia lance al mercado nuevos productos, pero de los cuales ya cuenta con conocimiento. Entonces, se plantea que la empresa confeccione, fabrique y comercialice prendas deportivas para hombres, tanto para gimnasio como para otros deportes con gran demanda como el fútbol. Esta propuesta consideramos que podría ser incorporada para el mes de julio del 2025, dos años de planeamiento para el lanzamiento de esta nueva idea, ya que se conoce bastante bien la línea deportiva.

Consideramos que es una propuesta bastante viable ya que la organización al encontrarse en una etapa de éxito, cuenta con experiencia, lo que le puede permitir afrontar los riesgos y a cometer mínimos errores. Por un lado, la empresa ya tiene la experiencia de haber lanzado un producto mejorado, si bien no fue un producto diferente porque se trataba de una nueva línea "Premium" de ropa deportiva para mujeres, es rescatable que los miembros principales de la empresa tengan ese ímpetu de crecimiento y de no estancarse. La experiencia genera confianza en que la organización podría lograr el éxito con este nuevo producto enfocado en hombres pues ya conoce la industria deportiva, sabe adaptarse a los factores externos que podrían afectar, comercializa productos de calidad y con el pasar de los años han ido incorporando el profesionalismo en cada una de sus áreas.

Por otro lado, otro factor importante que posee la empresa es la cantidad importante de clientes que respaldan sus productos, los cuales llevaron a la empresa a su éxito. Se menciona a los clientes de AFW porque se puede usar eficientemente los recursos que cuenta la empresa para potenciar las nuevas ideas y propuestas en favor de la organización. Por ello, se se considera que los clientes actuales de AFW pueden promocionar y publicitar la ropa deportiva de hombres, ya que aquellas personas cuentan con familias, amistades, parejas, etc; en otras palabras, se convertirían en principales publicistas de la marca y de la calidad de las prendas para que la nueva propuesta tenga éxito.

Finalmente, desde una mirada económica, la propuesta es viable, ya que desde palabras de la Gerente General Anggy Fernández, AFW es una empresa que tiene solvencia

económica, genera ingresos importantes los cuales les permite estar abiertos como organización a cualquier propuesta que tenga como objetivo el crecimiento de la organización. Asimismo, Anggy, nos comentó que los ingresos que generan producto de las ventas les permiten poder apalancarse a través de entidades financieras.

### **3. Planteamiento de estrategia de desarrollo de mercado**

#### **3.1. Implementación de franquicias**

Teniendo en cuenta que la empresa necesita expandirse y además posicionar su marca, consideramos una propuesta de estrategia de expansión a las franquicias; por lo cual la definiremos según tres autores. Según Aguirre (2014) indica que la franquicia es el tipo de modelo empresarial mediante el cual el Franquiciante otorga al Franquiciado, durante un período específico y para una región determinada, el derecho de utilizar una marca o denominación comercial, proporcionando los conocimientos técnicos necesarios para establecer, operar y vender bienes o servicios con métodos estandarizados a cambio de contraprestaciones acordadas previamente.

Por su parte, Conexión ESAN (2017b) afirma que: “La franquicia consiste en un modelo de negocio en el que una persona física o jurídica otorga el derecho a un tercero de utilizar su marca y trabajar bajo su mismo sistema comercial” (párr. 1). Además, BBVA (s.f.) comenta que el sistema de franquicia implica una asociación comercial entre entidades financieras y jurídicamente independientes que están vinculadas por un contrato. En este acuerdo, una de las partes (la franquiciadora) otorga a la otra o a otras (los franquiciados) el derecho de utilizar una marca y/o un modelo comercial específico, representados por signos distintivos, a cambio de pagos económicos. Además de estos derechos, la franquiciadora proporciona asistencia técnica y servicios regulares para facilitar la operación comercial de los franquiciados.

Así pues, se puede afirmar que la franquicia es una forma de crecimiento de bajo riesgo para ambas partes, además de un crecimiento indudablemente más rápido que comenzar desde cero. En este sentido, nuestra propuesta de estrategia para la marca estudiada es obtener ganancias por medio de la venta de derechos de comercialización de sus productos, ya que además de crecer geográficamente, también lo hará en posicionamiento de marca a nivel nacional y hasta internacionalmente. Se considera dicha opción tomando en cuenta que la marca ya cuenta con patrones establecidos muy interesantes de replicar, puesto que el know how ha funcionado bastante bien en todos los años desde que se fundó la empresa, además de que se ha consolidado bastante bien en el sentido de reconocimiento de marca, los colores, el logo, la calidad y precio son distintivos de las demás que hay en el país.

Se puede afirmar que AFW sería la primera marca peruana de venta de ropa deportiva para mujer que incursionaría en el mundo de las franquicias, lo cual le traería diversas ventajas, puesto que, estaría lejos de seguir invirtiendo en apertura de tiendas para crecer geográficamente: “El franquiciante es la persona que decide expandir su negocio, red de producción o distribución de bienes y/o servicios, mediante la participación de terceros con capital de inversión” (Aguirre, 2014, p.16), evitando los gastos de alquiler, que implican entre otros gastos como servicios, etc.; construcción en el caso de los malls, remodelación, etc., puesto de todo ello se encargaría el franquiciado o inversor quien confía en el modelo de negocio de la marca; además de que la marca crecería en el sentido en que se haría más conocida, hecho que implica que no sólo se abriría una franquicia, sino varias, lo que tendría como consecuencia que la marca siga expandiéndose: “(...) innumerables empresarios peruanos han adoptado este sistema como una herramienta de expansión de sus negocios” (Aguirre, 2014, p.13).

Es de tomar en cuenta también que, para poder franquiciar una marca, hay que estar capacitados, pues se debería tener en cuenta que el modelo de negocio sea sostenible, además de generar ingresos adecuados, tomando en cuenta que el core business sea digno de réplicas, es decir, esté estandarizado y no haya necesidad de estar modificando ningún proceso; y, sobre todo, que se ofrezca diferenciales como una marca registrada, con una buena imagen corporativa que esté desarrollada. Así pues, se afirma entonces que, todo lo anteriormente mencionado, la marca estudiada lo tiene y es posible comenzar a replicar, no sin antes crear un plan estratégico para definir pautas y demostrar viabilidad del proyecto.

La implementación de las franquicias para la marca se definiría tomando en cuenta las ventajas y desventajas; como también los principales elementos para la elaboración del contrato que, según Aguirre (2014), son:

1. Transferencia del know how o el “saber hacer” que, en el caso de la marca estudiada sería el conjunto de conocimientos o métodos para la fabricación y comercialización de las prendas; por ejemplo, proveedores de telas, telas a utilizar, colores a utilizar, entre otros; como también medios de mercadeo que utilizan, forma en que los vendedores atienden al público, manera de distribución, etc.

2. Licencia de marca, el cual tendría que ser entregado por parte de la marca estudiada hacia el franquiciado, pues ello permitirá el desenvolvimiento de la franquicia de manera adecuada; sea ello que implique entregar el Manual de Identidad Corporativa, considerando logo, colores, lemas, speeches, nombres, términos, signos distintivos, diseños, símbolos, etc; conjuntamente todo lo anterior, debe ser dado de manera adecuada y precisa.

3. Asistencia técnica del franquiciante al franquiciado, lo cual implica que la marca que

franquicia debe estar totalmente abierta a la enseñanza del Know How; en este sentido, este soporte que se entregaría debería estar no sólo al inicio de la inauguración del negocio, sino también durante y después de ello puesto que de ello dependerá el correcto desarrollo del negocio. No obstante, es importante considerar elaborar un Manual Operativo del Negocio.

4. Zona de influencia, el cual es sumamente importante, puesto que se debería considerar el estudio de mercado, pues es necesario indagar en las preferencias de los que serían los potenciales clientes o consumidores de la marca, identificar las características del mercado en donde se mueven, analizando así los requerimientos o a la(s) posible(s) competencia(s), ello permitiría reducir riesgos y mejorar la toma de decisiones.

5. Contraprestaciones económicas, las cuales, según la Aguirre (2014), serían dos; la primera, el derecho de entrada que es básicamente el pago por querer ser parte del negocio al querer llevar la marca, ello se determinará de acuerdo a la posición de marca y etc., evaluando aspectos los cuales podrían subir o reducir el costo. Segundo, regalías, las cuales implican un pago fijo determinado cada cierto tiempo o un pago variable, considerado muchas veces según ventas.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta que, con la franquicia si bien se estaría reduciendo costos en aspectos antes señalados, también se estaría reduciendo en publicidad, pues, según Aguirre (2014), se consideraría un Fondo Común Publicitario para que los franquiciados también aporten en las campañas publicitarias que se puedan lanzar; aunque también es de considerar que todo ello dependerá del tipo de franquicia con ciertas pautas que determina cada una y según acuerdo de ambas partes.

Finalmente, a considerar se encuentra que el tipo o modalidad de la franquicia que se propone sería el de franquicia de producción, puesto que el de distribución se asemejaría mucho a una estrategia ya utilizada por la empresa para que otras personas puedan distribuir la marca a nivel local, obteniendo otros beneficios y ganancias que un revendedor común. La franquicia de producción consiste en que el franquiciado obtiene la autorización formal de fabricar el producto teniendo en cuenta las pautas o indicaciones del franquiciante, todo lo anterior con el fin de la comercialización. Cabe resaltar que el franquiciado no sólo adquiere los derechos para la fabricación y la comercialización, sino que adquiere también la distribución, tecnología y marca (Aguirre, 2014).

#### **4. Planteamiento de Diversificación**

##### **4.1. Implementación de accesorios relacionados a ropa deportiva**

Teniendo en cuenta que AFW es una marca que, según las palabras vertidas en variadas entrevistas con la gerente general, es abierta al cambio y a las innovaciones que

signifiquen progreso y crecimiento, se planteará una estrategia enfocada en la diversificación. La estrategia de diversificación es una de las cuatro que conforman la Matriz de Ansoff, y se encuentra dentro del cuadrante de nuevos productos y nuevos mercados; entonces, esta estrategia tiene como objetivo considerar nuevos mercados a través de la venta de nuevos productos antes no ofertados por la marca. En este sentido, se afirma que es una estrategia riesgosa, puesto que la venta de nuevos productos requiere de mucha más atención, hay que estudiar quiénes podrían ser los proveedores, qué productos exactamente demandan los clientes viendo siempre sus necesidades, cómo se podría publicitar, qué canales de distribución podría tener, entre otros; no obstante, puede ser rentable si es que es llevada con éxito.

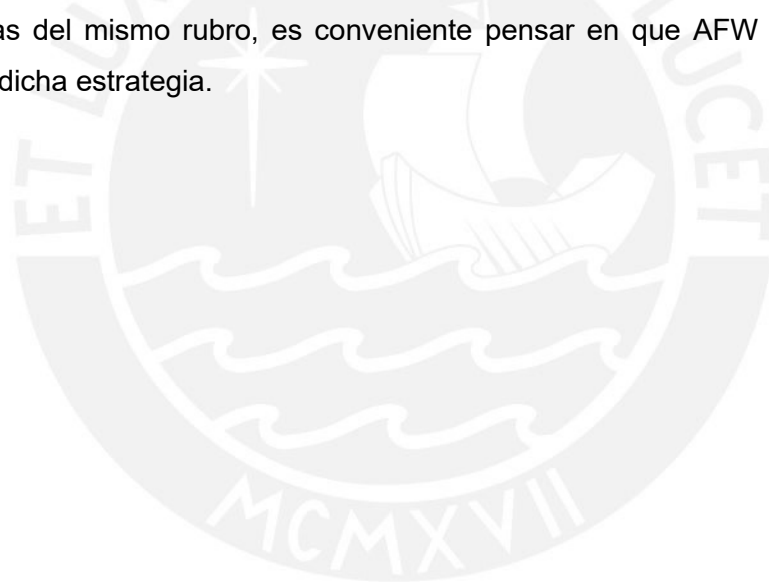
En el blog de Postgrado UTP (2023) se especifican las tres estrategias de diversificación que las empresas pueden desarrollar según sea su caso. En este sentido, plantean que existe diversificación horizontal (diversificación relacionada con los nuevos productos), vertical (producción de bienes intermedios) y no relacionada (nuevos productos no complementarios). En el caso de la marca en cuestión, la incorporación de los nuevos productos tendría una relación directa con la línea de negocio existente; es decir, serían productos complementarios a los que ya se ofrecen actualmente: “Se trata de una estrategia que también recibe el nombre de diversificación relacionada y ocurre cuando una empresa lanza un producto o un servicio que está directamente vinculado con su principal actividad” (Postgrado UTP, 2023, párr. 7).

Para aterrizar la propuesta a detalle, ya que la empresa actualmente cuenta con un público fidelizado en la compra de ropa deportiva, se plantea ofrecer otros productos complementarios que también demandan estas mismas personas que practican deportes; para que, de esa manera, tomen ventaja, pues se estaría familiarizando con su core business. Así, por ejemplo, se podría incorporar tanto en la venta online como en los locales de venta productos como pesas, mancuernas, tomatodos, kits de gimnasio, bandas, sogas para saltar, entre otros similares. En este sentido, para comenzar, se puede considerar la negociación con proveedores del rubro deportivo, quienes puedan brindar precios mayoristas competitivos de bajo costo para rentabilizar mejor, se considera la mejor opción importadores directos y no revendedores, de esa forma se obtiene un mejor precio. Sin embargo, también se podría considerar la opción de importación directa en caso se desee ofertar dicha mercadería en cantidades más grandes.

Esta propuesta estaría respaldada por la información que se obtuvo en nuestras encuestas relacionadas en el presente trabajo, en la cual nos arrojó que el 37% de las personas encuestadas realizan actividades de gimnasio; por lo tanto, sería viable aprovechar las demandas complementarias que tienen las personas que practican deporte, de esa

manera se pueden satisfacer todas las necesidades del cliente objetivo. Por otro lado, desde una mirada del ámbito comercial y del marketing, la publicidad de los productos en redes sociales o páginas web, serían mucho más atractivas para el público, se puede utilizar estas para la creación de packs de venta o combos, estrategias comerciales que puedan ser utilizadas para la inserción de los nuevos productos, las cuales serían atractivas para el target, ya no sólo se ofrecería la ropa deportiva, sino que ahora podrá estar acompañado de artículos que ayudarán a potenciar sus actividades.

Lo expuesto anteriormente ya es una estrategia utilizada por varias marcas, entre las deportivas se ejemplifica a WFW, marca que, además de outfit deportivo, oferta artículos complementarios como gorros, joyas, mascarillas, zapatillas, bolsos, neceser, etc; es importante destacar que todos los accesorios tienen su logo; en ese sentido, se considera que WFW invierte en branding. Por otro lado, también es destacable que, la otra marca observada MLF considere la venta de otros productos como fajas, lencería y suplementos; no obstante, estas no son con el logo necesariamente. Así pues, siendo estrategias ya insertadas por otras marcas del mismo rubro, es conveniente pensar en que AFW también se deba familiarizar con dicha estrategia.



## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

El presente trabajo de investigación busca desarrollar y proponer una estrategia de expansión adecuada para una Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo para mujer; considerando como sujeto de estudio a la marca Adaia Fitness Wear. En este sentido, si bien la literatura sobre estrategias de expansión es bastante extensa, la investigación consideró a la Matriz de Ansoff como una herramienta adecuada para el desarrollo del objetivo, pues evalúa todas las decisiones de crecimiento empresarial o expansión que se pueden tomar, independientemente del tamaño o actividad de la empresa. Entonces, para poder ejecutar el objetivo principal, se plantean tres objetivos específicos que serán explicados en líneas posteriores, acentuando los aspectos más importantes para las conclusiones de esta investigación.

El primer objetivo específico busca identificar las posibles estrategias de expansión para marcas de Pymes de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo. En este sentido; primero, se hizo un estudio de las posibles teorías que puedan aportar a entender el proceso de expansión y todo lo que ello implica, considerando aclarar conceptos necesarios e importantes; y, entre todas las teorías revisadas, se consideró que la Matriz de Ansoff sería la adecuada para generar distintas estrategias de expansión.

Seguidamente se procedió a evaluar el mercado en donde opera la marca, el cual es un mercado bastante competitivo; pues el rubro textil es uno de los que mayores ofertantes tiene en el país, considerando al Emporio Comercial de Gamarra como un establecimiento comercial bastante dinámico; es más, según el INEI (2017): En el Emporio Comercial de Gamarra, se registran un total de 33,002 empresas para el año 2017. De estas, 31,176 son microempresas, lo que constituye el 94.5% del total de unidades económicas. Las pequeñas empresas suman 1,681, representando el 5.1%. Además, hay 145 medianas y grandes empresas, que equivalen al 0.4% del total de empresas en el conglomerado (p. 40).

Así pues, se considera importante afirmar que el hecho de que AFW se expanda geográficamente para destacar su marca frente a otras es una estrategia bastante acomodada, considerando de que dicha marca ofrece productos de calidad, no necesariamente compitiendo en precios; no obstante, sus precios siguen siendo bastante bajos en comparación de algunos competidores. Aun así, es importante destacar el análisis externo que se hizo, tomando en cuenta la herramienta PESTEL (Anexo E). Al conocer el mercado, también se conoce la marca a profundidad; por lo mismo, se consideró importante usar la herramienta FODA (Anexo F) para conocer sus características y posibles oportunidades y amenazas que enfrentarían, así como considerar sus fortalezas y

debilidades; así pues, con el trabajo de campo hecho con distintas entrevistas y encuestas, focus group y observaciones, se pudieron observar las características principales de la marca con el objetivo de generar estrategias viables.

Entonces, se confirma que la marca tiene solvencia económica, tanto por apalancamiento como por capital propio. En este sentido, se considera viable proponer estrategias que requieran de alguna inversión adicional. Asimismo, la marca cuenta con un estatus generado por los años que lleva en el mercado, habiendo posicionado su marca de alguna manera, lo que se traduce en abordar las estrategias considerando la propia marca como una ventaja competitiva, pues es la característica que favorecerá el objetivo de expansión. En este sentido, las dos principales características de la empresa, se configuran en unas de sus mayores fortalezas.

Basándonos en lo mencionado previamente, podemos concluir que existen variadas estrategias de expansión para la marca estudiada; no obstante, se consideraron una por cada una de las estrategias de la Matriz de Ansoff, pues se identificaron posibles estrategias en cada cuadrante. Entonces, en el caso de penetración de mercado, se consideró la creación de alianzas estratégicas con gimnasios; en desarrollo de producto, se consideró abordar el mercado varonil y crear ropa deportiva para ellos, en desarrollo de mercado, se incluyó a la implementación de franquicias, y en el caso de diversificación se tiene en cuenta la implementación de productos complementarios.

En el segundo objetivo específico del estudio se busca seleccionar la estrategia que se adecue mejor a los objetivos de la marca, de esta manera dicha estrategia sea tomada como prioritaria frente a las otras propuestas que se plantearon en la presente tesis. Por ello, es pertinente tener en cuenta que los objetivos de la empresa pasan por tres puntos generales: lograr posicionar la marca en la industria de ropa deportiva para mujeres, expansión hacia nuevos mercados y lograr desarrollar canales comerciales que no involucren gastos adicionales a la organización.

Teniendo en cuenta los tres puntos mencionados líneas anteriores, se concluyó que de las cuatro propuestas que se planteó para la marca AFW, la más adecuada a los objetivos de la organización mencionados anteriormente es la incorporación de franquicias. Dicha propuesta vendría a ser una estrategia de desarrollo de mercado según Igor Ansoff, en donde se utilice los productos existentes y lograr incorporarlos en mercados nuevos.

La estrategia de *incorporación de franquicias* cumple con los objetivos organizacionales por los siguientes motivos. En primer lugar, en el caso del interés por posicionar la marca, la empresa estaría logrando esto al dejar que las franquicias lleven la marca y publiciten en sus determinados mercados, de esta manera la marca va llegando a

nuevos clientes potenciales y se va expandiendo la reputación de la misma. Las franquicias en su objetivo de crecer y lograr mayor margen de utilidades, se verán obligados a publicitar, recomendar y trabajar en que la marca se haga más conocida y tenga mayor reputación, cabe resaltar que las acciones que se tomen deben ser supervisados por la empresa principal para cuidar los estándares de calidad y prestigio.

Por otro lado, en el caso de expansión a nuevos mercados, a través de las franquicias la organización tiene la oportunidad de llegar y potenciar mercados donde probablemente ya se venía vendiendo productos de AFW gracias a los revendedores que comercializan en provincia. Sin embargo, el mayor beneficio sería la oportunidad de llegar a mercados en donde la organización nunca puso atención y se pueda descubrir un nuevo punto exitoso para que se pueda seguir desarrollando.

Asimismo, el objetivo de la empresa de adaptar una propuesta que no genere mayores gastos a la empresa debido a algunas adquisiciones que ha venido teniendo en los últimos años, la estrategia de incorporación de franquicias también calza perfectamente, ya que AFW no tendrá la necesidad de incurrir gastos de compra o alquiler de stand, implementación de tiendas, costo de personal, gastos administrativos, entre otros. La incorporación de franquicias va a generar que la empresa no solo deje de lado el factor económico (costos), sino la inversión de tiempo y otros factores intangibles. El costo de lo mencionado lo asumen los franquiciados y la empresa podrá centrarse en cubrir sus deudas financieras que actualmente tiene por adquirir propiedades a costos considerables.

El tercer objetivo específico de la investigación, busca proponer mecanismos de gestión para la estrategia elegida; en este caso, la estrategia de “incorporar franquicias”, aquella que resulta ser la más adecuada para la organización por lo antes descrito; sin embargo, se considera que esta propuesta debe estar respaldada por algunos mecanismos de gestión que se deben aplicar dentro de la función de controlar del proceso administrativo. Según Chiavenato (2001), el proceso administrativo comprende la secuencia de actividades como la planificación, organización, dirección y control, orientadas a alcanzar los objetivos deseados. Entonces, para que la estrategia se pueda desarrollar sin problemas y pueda tener éxito tiene que estar acompañada de mecanismos que ayuden a supervisar el buen funcionamiento de la estrategia, esto va permitir que perdure en el tiempo.

En el presente trabajo consideramos apropiado dos mecanismos de gestión para poder controlar y supervisar la implementación de la propuesta de incorporar franquicias de la empresa AFW en nuevos mercados. Estamos hablando de realizar auditorías internas y encuestas de satisfacción al cliente. En el caso de las auditorías internas, consiste en evaluaciones a las distintas áreas que conforman la organización para observar y revisar las

actividades que realizan cada una, con el objetivo que sirva de información relevante para la dirección. También podemos decir que funciona como una forma de controlar y evaluar la confiabilidad y eficiencia de las distintas áreas con el propósito de lograr el mejor rendimiento y logre beneficiar a la empresa (Campo, 2012, como se citó en Damián, 2019).

En el caso de las auditorías internas, se plantea que tanto la Gerencia General y todo el equipo profesional que rodea a la empresa AFW, una vez implantada la estrategia de franquicias, debe realizar visitas periódicamente para comprobar que los productos que lleven la marca también tengan la misma calidad, que se realice la publicidad y marketing en sus determinados mercados, corroborar que las entregas tanto de los productos y la buena atención al cliente se brinde con los lineamientos que maneja la empresa, entre otros. Entonces, las auditorías van a permitir que las franquicias tengan el cuidado respectivo al producto y a la marca, de lo contrario se aplicaría una disolución de contrato por afectar a la empresa y la marca.

Por otro lado, otro mecanismo de gestión que consideramos útil es la aplicación de encuestas de satisfacción al cliente. Esta herramienta de gestión “se trata de la aplicación de cuestionarios de opinión a través de los cuales se recoge la valoración, que, de los diferentes factores o elementos del servicio, hacen las personas usuarias” (Gobierno de Navarra, 2009, p.8). Teniendo el caso de la estrategia de la implementación de franquicias, será vital saber la opinión de nuestros clientes que consumen la marca. Asimismo, a través de este tipo de mecanismos la empresa puede saber la reputación de cada franquicia que posee; así pues, le permite conocer en cuáles se viene trabajando mejor que otras y donde se tiene clientes que esperan más del producto, de esta manera poder mejorar los procesos y obtener mejores resultados.

Finalmente, se concluye que, de las cuatro propuestas presentadas en el estudio actual, la propuesta que es viable por el éxito de la empresa y por temas financieros es la que busca incorporar franquicias en nuevos mercados donde se utilizarán los productos que actualmente la empresa ya posee. Asimismo, cabe mencionar que dicha propuesta necesita ser respaldada por mecanismos de control y supervisión que nos garanticen que la imagen, marca y organización en general no serán perjudicadas por el uso de franquicias.

## **2. Recomendaciones**

A partir de la investigación académica desarrollada en el presente trabajo, se identificaron las estrategias de expansión empresarial para una marca de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo; con lo cual, a continuación, se propondrán las recomendaciones con el objetivo de brindar herramientas para la continuación

de la expansión y el crecimiento de la misma; asimismo, implemente mejoras para seguir consolidando la marca.

En primer lugar, se recomienda un mayor enfoque hacia los distribuidores pues, según lo registrado y analizado por las entrevistas que se ha tenido con la gerente, se pudo observar que los caminos recorridos para la expansión han sido básicamente aperturar más tiendas en distintos puntos del país, últimamente teniendo apalancamiento financiero; no obstante, se considera que los distribuidores actuales y mayoristas deberían tener mayores beneficios para que así la marca de la misma forma se pueda expandir sin mayor inversión por parte de la propia empresa que la maneja.

De la misma forma, se recomienda un plan de acción para nuevos distribuidores como, por ejemplo, tener en cuenta quiénes serían, tal vez algún cliente que tenga una cantidad de compras mensuales realmente buenas para considerarlo un socio estratégico con el cual crear lazos comerciales, o también los puntos de venta en los cuales se movería. Así pues, se recomienda de la misma AFW no sólo siendo minorista, sino también mayorista puede hacer llegar sus productos a sus consumidores finales no sólo vendiéndolo directamente, sino también haciéndolo a través de intermediarios, siendo esta decisión bastante beneficiosa.

En segundo lugar, se recomienda una mayor presencia en la red social TikTok, pues según las observaciones hechas, AFW ha tenido impacto tanto en Instagram como en Facebook, a la vez en su Página Web; no obstante, actualmente, TikTok está siendo una herramienta de gran utilidad dentro de las redes sociales, pues se ha demostrado que en muchas ocasiones vuelve viral muchos vídeos que se convierten en tendencia, lo que da a conocer la marca a muchísimas personas tanto del país como internacionalmente. Así pues, tener vídeos virales y gran número de seguidores en TikTok se ha vuelto actualmente el objetivo del área de Marketing de la gran mayoría de las empresas, pues el crecimiento es orgánico, y las ventas que se puedan generar también.

Con lo expuesto anteriormente, se afirma que la adaptabilidad es un factor importante que puede hacer que las empresas puedan estar a la vanguardia, generando una ventaja competitiva frente a otras empresas. En este sentido, en caso una empresa sea flexible y adaptable, el cambio que ocurre en el entorno no haría que se amilane, pues respondería de manera eficiente ante diversos escenarios y/o desafíos actuales. Así pues, se considera que, si bien hace unos años había algunas redes sociales que generaban ventas y seguidores como son Facebook o Instagram, hoy en día también existen otras que se deben manejar considerándolas como medio de comunicación masivo que permite la conexión con personas de intereses comunes, además de brindar constante información.

Por otro lado, se recomienda a las personas que en la actualidad están como líderes de la organización, especialmente a la Gerente General, Anggy Fernandez, que se motive a sí misma y a toda su organización a pasar el siguiente nivel, teniendo en cuenta el modelo de madurez de Churchill, pasar de ser una empresa exitosa a pasar al nivel de “Despegue”, donde se priorice delegar funciones para que la operación de la empresa deje de depender de sus líderes y por el contrario funcione con éxito sin la presencia de ellos. Para ello, se debe contratar personal profesional y capacitado que garanticen el continuo crecimiento de la empresa. Si bien es cierto que la empresa venía realizando aquello en algunas áreas, recomendamos puedan realizar en todas las áreas.

En la misma línea de lo anterior, si la empresa desea seguir desarrollándose y alcanzar un grado de madurez más interesante, recomendamos que AFW, a través de su Gerente General, Anggy Fernandez, aplique las herramientas de gestión aprendidas en su etapa de Pre grado. Es el momento en que se debe utilizar todos los conocimientos y herramientas para edificar una organización más seria y profesional. Es decir que se deben incorporar, por ejemplo, análisis de mercado para la apertura de nuevas tiendas, six sigma para mejorar los procesos de confección, design thinking para planear un nuevo proyecto de la empresa, entre otras muchas herramientas de las ciencias administrativas que estamos seguros que garantizarán resultados positivos. Es decir, se recomienda pasar de una empresa donde se realizan acciones por conocimiento empírico a una empresa con bases de conocimientos profesionales.

## 8. REFERENCIAS

- Acosta, L., García, M., y Ñahuincopa, E. (2019). *Análisis de las estrategias comerciales de bodegas, frente a la expansión de las tiendas de descuento en el 2018: Estudio de casos múltiple en el distrito de Los Olivos* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <https://shorturl.at/tzHY5>
- Acotex. (s.f.). *Diciembre. Barómetro Acotex*. <https://www.acotex.org/barometro/barometro-acotex-diciembre-2020/>
- Advíncola, A. (2019). *Asociatividad como factor crítico para el desarrollo de clústeres: el caso del conglomerado del subsector confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <https://shorturl.at/jqCKM>
- Aguilar, O., Posada, R., y Soto, M. (2012). El otro lado de la logística, una visión estratégica: tendencias del aprovisionamiento en las cadenas de valor para el desarrollo sostenible. *Revista del Centro de Investigación*, 10(38), 221-232.
- Aguilera, A., y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26.
- Aguirre, W. (2014). El contrato de franquicia: multiplicador de negocios exitosos. *Equipo de Derecho Mercantil*, (III), 13-21. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/13573/14197>
- Adaia Fitness Wear. (s.f.). *Distribuidor oficial*. <https://adaia.com.pe/fitness/?fbclid=IwAR0IWRFf8ciQU7Ua3hR0ryt92m4YXpu41lwe7Ec-XUZI8uJutzw1xlgZLZ4>
- Albatrino, R., Huamani, B., y Mendoza, R. (2018). *Plan Estratégico de la Empresa Talia S.A.C* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional UP. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2144/Renzo\\_Tesis\\_maestria\\_2018.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2144/Renzo_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1)
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra
- Antares Consulting. (2018). *Alianzas estratégicas en el entorno hospitalario. Guía práctica para su implementación*. Amphos. <https://sedisa.net/wp-content/uploads/2018/11/4.-INFORME-AMPHOS-2016.pdf>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf)
- Asociación Gamarra Perú: “La informalidad no se combate a palos”. (2021, 17 de noviembre). *RPP*. <https://rpp.pe/lima/actualidad/asociacion-gamarra-peru-la-informalidad-no-se-combate-a-palos-noticia-1369720?ref=rpp>
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD]. (2019, 19 de marzo). *Toma fuerza venta de ropa deportiva*. <https://antad.net/toma-fuerza-venta-de-ropa-deportiva/>

- Avolio, B., Mesones, A., y Roca, E. (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80.
- Barbosa de Sousa, B., y Dominique, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 963-976. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180724056009.pdf>
- Barreneche, D. (2010). *Metodología para la selección y evaluación de proveedores en una empresa* [Tesis de licenciatura, Universidad EAFIT, Medellín]. Repositorio Académico EAFIT. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/425/Daniel\\_BerrenecheGiraldo\\_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/425/Daniel_BerrenecheGiraldo_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- BBVA. (s.f.). *¿Qué es una franquicia? Descubre en qué consiste y cuáles son sus ventajas y desventajas.* <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/que-es-una-franquicia.html>
- Blazquéz, F., Dorta J., y Verona M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Byrne, A. (2020, 14 de agosto). *Tie dye, yoga y marcas retro: Las principales tendencias en ropa deportiva del 2020.* Fashion United. <https://shorturl.at/fAKT7>
- Camacho, H., Gómez, K., y Monroy, C. (2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. En *10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. <https://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf>
- Canals, J. (2004). Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía. *Revista Empresa y Humanismo*, II(2), 337-370. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/33414/28882>
- Cañari, A. (2020). *Las PYMES peruanas en el marco de los acuerdos comerciales.* USIL Blog. <https://blogs.usil.edu.pe/facultad-artes-y-humanidades/alumnos-y-egresados/las-pymes-peruanas-en-el-marco-de-los-acuerdos-comerciales>
- Cardozo, E., Velásquez, Y., y Rodríguez C. (2012). La definición de PYME en América Latina. En *10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. [https://oa.upm.es/19446/1/INVE\\_MEM\\_2012\\_139425.pdf](https://oa.upm.es/19446/1/INVE_MEM_2012_139425.pdf)
- Carreño, A. (2017). *Cadena de Suministro y Logística.* Fondo Editorial PUCP.
- Castellanos, R. (2007). *El proceso estratégico.* <https://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0708a.htm>
- Céspedes, S. A. (2010). *Principios de mercado* (5.ª ed.). ECOE edición.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the history of American Industrial Enterprise.* Mit Press.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (3.<sup>a</sup> ed.) <https://www.remmax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chopra, S., y Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro* (5.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24567w/Sunil\\_Chopral.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24567w/Sunil_Chopral.pdf)
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 1-12. [https://site-453261.mozfiles.com/files/453261/Harvard\\_Business\\_Review\\_-\\_The\\_5\\_Stages\\_Of\\_Small\\_Business\\_Growth.pdf](https://site-453261.mozfiles.com/files/453261/Harvard_Business_Review_-_The_5_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf)
- Conexión ESAN. (2016, 23 de junio). *El proceso de evaluación de proveedores*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-proceso-de-evaluacion-de-proveedores>
- Conexión ESAN. (2017a, 19 de julio). *¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc>
- Conexión ESAN. (2017b, 28 de noviembre). *¿Qué es realmente una franquicia y cómo funciona?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-realmente-una-franquicia-y-como-funciona>
- CONFIEP (s.f.). *PYMES: El motor del crecimiento en el Perú*. <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/>
- Contreras, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Colina, F.J., Isea, J.J., y Aldana, J.J. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(4), 16-31. <https://pdfs.semanticscholar.org/fd23/5f6ba3fffc19ffeb3ec13c5e44ce0677fe99.pdf>
- Crisólogo, T., y Fuentes, V. (2021). *Impacto de la pandemia sobre el tejido empresarial formal*. Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2021/09/Boletin-impacto-de-la-pandemia-sobre-las-empresas-formales.pdf>
- D' Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación
- Daft, R. (2004). *Administración*. Thomson.
- Damián, S. (2019). *La auditoría interna y la convergencia hacia un modelo de aseguramiento, monitoreo y evaluación continuo* [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio Digital. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/14863/blanco-fce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14863/blanco-fce.pdf)
- Datum presenta estudio sobre “vida saludable”. (2018, 20 de febrero). *La República*. <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>

- Díaz, V. (2019). *Plan de negocios para la tienda deportiva iSPORT, ubicada en el Oriente Antioqueño* (Estructura de trabajo de grado). <https://shorturl.at/fsulV>
- Díaz, H., García, R., y Porcell, N. (2008). Las PyMES: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), 5-21. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455002.pdf>
- Díaz, J., Nuñez, R., y Rocca, M. (2017). *Plan de Marketing: Desarrollo de Mercado para una Empresa Social-Caso Yaqua* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <https://shorturl.at/lrFP8>
- Escrivá, J., Savall, V., y Martínez, A. (2014). *Gestión de compras*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193601.pdf>
- Estrada, H., Saumett, H., y Montenegro, A. (2017). *Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Farfán, S., Huamaní, L., y Ponce L. (2020). *Análisis de desarrollo de marca para Runa Store bajo el Modelo de Resonancia de Marca de Kevin Keller en sus puntos de venta de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16605/FARF%C3%81N\\_ANDRADE\\_HUAMAN%C3%8D\\_VILLACORTA\\_PONCE\\_SAEENZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16605/FARF%C3%81N_ANDRADE_HUAMAN%C3%8D_VILLACORTA_PONCE_SAEENZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fernández, F. (2009). Discusiones de metodología. La observación en la investigación social: la observación participante como construcción analítica. *Revista Temas Sociológicos*, (13), 49-66. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6780076.pdf>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9.ª ed.). Pearson Educación de México.
- Gamarra. (s.f.). *Historia de Gamarra*. <https://www.gamarra.com.pe/historia-de-gamarra/>
- García, C. (2018). Cinco Marcas concentran más del 80% de las importaciones de zapatilla. *La Cámara*, 20-22. [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800\\_3/comercio%20exterior.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800_3/comercio%20exterior.pdf)
- Gastulo, L.M. (2018, 13 de septiembre). *Administración moderna: estrategias para ser más eficaces*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/administracion-moderna-estrategias-para-ser-mas-eficaces>
- Giraldo, J.F., y Palomino, S. (2017). *AGC electrónica planeación estratégica* [Tesis de licenciatura, Universidad ICESI]. Repositorio digital. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/83882/1/TG02056.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83882/1/TG02056.pdf)
- Gobierno de Navarra. (2009). *Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados*. <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5A006CFC-7EBC-4A3F-9FA5-4574ADA817D8/0/GuiaPARAMEDIRLASATISFACCION2012.pdf>
- González, A., Jiménez, J.J., y Sáez, F.J. (1997). Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas. *Innovaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(1), 93-112.

- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.  
<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>
- González, T. (2016, 02 de julio). *Perú: crece el mercado de ropa deportiva*. Fashion Network. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Peru-crece-el-mercado-de-ropa-deportiva,709479.html>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill.
- Hiebing, R., y Cooper, S. (1992). *Cómo preparar el exitoso plan de la mercadotecnia*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C., y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica. Un enfoque integral* (8<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana Octava Edición.
- Hill, C., y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral* (9<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana Octava Edición.
- Hitt, M., Ireland, R.D., y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Inga, C. (2020, 03 de marzo). Gimnasios: ¿Cómo ha cambiado el mercado desde la salida de Gold's Gym? *El Comercio*. <https://shorturl.at/gqGQ3>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Estructura empresarial del emporio comercial de gamarra*.  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1555/cap02.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/cap02.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Características de las empresas del emporio comercial de Gamarra 2017*.  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1555/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020, 11 de setiembre). *En Lima Metropolitana el 75,5% de las empresas se encuentran operativa* (Nota de prensa N° 128).  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1861/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1861/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Perú estructura empresarial 2020*.  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1861/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1861/libro.pdf)
- Ilizarbe, A.A. (2022). *Estudio de caso: estudio de los tipos de innovación que sustentan las evoluciones de los modelos de negocio de una empresa comercial peruana* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.  
<https://shorturl.at/cdjk1>
- Julio, P. del C. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista Enfoques*, 4(16), 272–283.  
<https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/99>

- Kenneth, A. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2004). *Administración una perspectiva Global* (12.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill
- Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9(1), 1-20.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
- Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Presidencia de la República del Perú (2013).  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3017949/Ley%2030056.pdf?v=1649882208>
- Lizarzaburu, E. (2015). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54.  
[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2443/lizarzaburu\\_2016a.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2443/lizarzaburu_2016a.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, R. (2014). *Logística de Aprovisionamiento*. Ediciones Paraninfo.
- Luna, A.C. (2014). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- Machado, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gest. Prod., São Carlos*, 23(2), 419-432.  
<https://www.scielo.br/j/gp/a/KCJ3Myvy35LHLJXTpMDHsTB/?format=pdf&lang=en>
- Manual de Oslo. (2005). *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. OECD. <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Malhotra, N (2008). *Investigación de mercados* (5.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Martínez, J.L. (2006). La matriz de Ansoff: ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 41-44.  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/409>
- Más de 45,000 empresas dejaron de operar en Perú a raíz del COVID el 2020. (2021, 16 de marzo). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/emprendedores-mas-de-45000-empresas-dejaron-de-operar-en-peru-a-raiz-del-covid-el-2020-noticia/?ref=gesr>
- Maza, R., Guaman, B., Benítez, M., y Solis, G. (2020). Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa. *Revista Killkana Sociales*, 4(2), 9-18.
- Medina, A., Constanzo A., y Sandoval R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y Administración*, 57(4), 55-77. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n4/v57n4a4.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2021). *Estadística MIPYME*.  
<https://shorturl.at/ixJK9>
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, concepto, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana. <https://shorturl.at/bemvE>

- Monteros, G. (2016). *Gestión de Proveedores*.  
<https://es.scribd.com/document/422701864/Gestion-de-Proveedores>
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Mya Line. (s.f.). *Nosotros*. <https://myaline.pe/nosotros/>
- Natarajan, D. (2017). *ISO 9001 Quality Management Systems*. Springer.  
<https://www.springer.com/series/11690>
- Nickl, M. (2005). La evolución del concepto “Logística” al de “Cadena de Suministros” y más allá. *Compras y Existencias*, 140, 15-19.
- Olvera, C. (s.f.). *Proceso Administrativo*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r1.html>
- Ordenanza Municipal N°035. Disponen creación de zona de reglamentación especial denominada “Dameró de Gamarra”. Municipalidad Distrital de la Victoria (1999).  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2610424/or\\_035-99.pdf?v=1639573180](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2610424/or_035-99.pdf?v=1639573180)
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: Un enfoque estratégico*. España Díaz de Santos.
- Pablos, G., Torres, N. y Rizo, E. (2009). El horizonte de la planificación: vinculación del proceso presupuestario con la planificación a largo plazo. *Contribuciones a la Economía*, 1-26. <https://www.eumed.net/ce/2009b/sdl.htm>
- Pacas, L., Ramírez, G., y Venegas, G. (2009). *Selección y evaluación de proveedores* [Tesis de licenciatura, Universidad Dr. José Matías Delgado].  
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADPS0000636/PP.pdf>
- Palacios, C., y Romera, I. (2017). *Economía de la empresa*. <https://shorturl.at/myDKM>
- Palco 23. (2020, 24 de noviembre). *El ganador del año de la pandemia: cómo las sudaderas y el 'outdoor' conquistaron los armarios*. <https://www.palco23.com/entorno/el-ganador-del-ano-de-la-pandemia-como-las-sudaderas-y-el-outdoor-conquistaron-los-armarios>
- Perú Retail. (2016, 19 de octubre). *El auge de la moda deportiva*. <https://www.peru-retail.com/auge-moda-deportiva/>
- Ponce, M., y Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Rei Argentina SA.
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 1-21.  
<http://200.0.31.75/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Be%2Bstrategia.pdf>
- Postgrado UTP. (2023, 10 de enero). *3 estrategias de diversificación para tu empresa*. Blog. *Diversificación empresarial*. <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/3-estrategias->

de-diversificacion-para-tu-empresa/

QuestionPro. (s.f.). *Evaluación de proveedores: Qué es y cuáles son sus beneficios*.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-de-proveedores/>

Real Academia Española. (s.f.). Proveedor. En *Diccionario de la lengua española*.  
<https://dle.rae.es/proveedor>

Ripley. (s.f.). *Servicio al Cliente*. <https://simple.ripley.com.pe/minisitios/especial/servicio-al-cliente/mercado-ripley/>

Rivera, J. y Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. ESIC Editorial.

Robbins, S. (2005). *Administración* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson educación.

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson educación.

Rodeiro, D., y López, M. (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empírico en pymes. *Revista Galega de Economía*, 16(2), 1-19. <https://www.redalyc.org/pdf/391/39116201.pdf>

Rojas, M. (2014). *Gamarra invisibles. El principal emporio del país desde la perspectiva de sus trabajadores*. Fondo Editorial UNMSM

Sangama, C. (2019). *Planeamiento estratégico I* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de la Amazonía peruana]. Repositorio digital. <https://shorturl.at/afHWX>

Sarache, W., Castrillón, Ó., Ortiz, L. (2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 145-167.  
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20511730008.pdf>

Seclen, J.P. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *Revista Ciencias de la Gestión*, 1(1), 16-37.  
[https://revistas.pucp.edu.pe/imagenes/360gestion/360gestion\\_001.pdf](https://revistas.pucp.edu.pe/imagenes/360gestion/360gestion_001.pdf)

Seclen, J.P., y Barrutia, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial. Conceptos, modelos y sistemas*. Fondo Editorial PUCP.

Seclen, J.P., y Ponce, F. (2017). ¿Cómo gestionan la innovación las empresas peruanas? Un análisis descriptivo de empresas beneficiarias de Innóvate Perú 2013-2015. En *Caracterización del proceso de innovación de empresas innovadoras peruanas: un análisis exploratorio y descriptivo* (pp. 436-452). Red UE-ALCUE.

Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]. (2014). *Proveedores*.  
<https://es.scribd.com/document/448403248/64-PROVEEDORES#>

Silupú, B. (2022, 15 de mayo). *Las mypes en el proceso reactivador*.  
<https://shorturl.at/auJM6>

Soriano, C. (1990). *Estrategias de crecimiento con los productos existentes*. Díaz de Santos.

Stella International Foundation (2016). *Curso de Planeación Estratégica para OSC*.  
<https://shorturl.at/ajmu9>

- Stylight Insights. (s.f.). *The stylight sportswear report*.  
<https://www.stylight.com/insights/reports/the-stylight-sportswear-report/>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson Educación.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (s.f.). *Definición de la micro y pequeña empresa*. <https://shorturl.at/dmlR1>
- Taylor, F. (1911). *Los principios de la administración científica*. Harper & Brothers.
- Valor Agregado TV. (2012, 23 de agosto). *Entrevista a Angel Becerra de GS1 sobre la Logística en el Perú* [Video]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=229F9XUWcsw>
- Vía, J.P. (2016). *Estrategia de marketing a través de la matriz Ansoff en el centro de información de la Facultad de Ingeniería Ambiental – Universidad Nacional de Ingeniería* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de tesis digitales.  
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/5750>
- Villamil, O.L. (2003). Investigación cualitativa, como propuesta metodológica para el abordaje de investigaciones de terapia ocupacional en comunidad. *Umbral Científico*, (2), 2-7. <https://www.redalyc.org/pdf/304/30400207.pdf>
- Win Fitness Wear. (s.f.). *Quiénes somos*. <https://win.com.pe/pages/quienes-somos>
- Win Fitness Wear. (2021, 19 de mayo). *Queremos ser mujeres exitosas*.  
<https://win.com.pe/pages/quienes-somos>
- Yaqua. (s.f.). *Nosotros*. <https://www.yaqua.pe/#nosotros>

## ANEXOS

### ANEXO A: Matriz de consistencia

**Tabla A1: Propuesta de estrategia de expansión para una pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo.  
Caso de estudio: Adai Fitness Wear**

Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivos	Tipo de Variable	Variables de Estudios	Sub Variables	Indicadores	Herramientas de Recolección de Datos
Desarrollar la mejor estrategia de expansión para la marca de una Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo	<b>Pregunta General:</b> ¿Cuál es la estrategia de desarrollo adecuada para la expansión de una Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo?	<b>Objetivo General:</b> Proponer la estrategia más adecuada para la expansión de una Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo.	Independiente	Estrategias de expansión			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Material secundario</li> <li>• Focus Group</li> <li>• Observaciones</li> </ul>
	<b>Pregunta específica 1:</b> ¿Cuáles son las posibles estrategias de expansión para una marca de una Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo?	<b>Objetivo específico 1:</b> Identificar las posibles estrategias de expansión para una marca de una Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo.	Dependiente	Pymes en proceso de expansión			Material Secundario

**Tabla A1:** Propuesta de estrategia de expansión para una pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo. Caso de estudio: Adaia Fitness Wear (**continuación**)

Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivos	Tipo de Variable	Variables de Estudios	Sub Variables	Indicadores	Herramientas de Recolección de Datos
	<p><b>Pregunta específica 2:</b> ¿Cuál es la estrategia que más se adecúa a los objetivos de la marca de la Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo Adaia Fitness Wear?</p>	<p><b>Objetivo específico 2:</b> Seleccionar la estrategia que se adecúe a los objetivos de la marca de la Pyme de confección y comercialización de ropa de entrenamiento deportivo Adaia Fitness Wear</p>	Independiente	Estrategia de expansión	Evaluación interna y externa	<p>Factores de compra de personas que hacen deporte</p> <p>Factores de compra para personas que venden ropa deportiva</p> <p>Tasa de compra de ropa deportiva en mujeres de 18 -30</p>	-Entrevistas a profundidad de expertos y empresarios / Focus Group / Encuestas / Material secundario
	<p><b>Pregunta específica 3:</b> ¿Cuáles serían los mecanismos de gestión de la estrategia propuesta para la marca Adaia Fitness Wear?</p>	<p><b>Objetivo específico 3:</b> Proponer mecanismos de gestión de la estrategia propuesta para la marca Adaia Fitness Wear</p>	Independiente	Mecanismos de gestión	-	no aplica	Material secundario

## **ANEXO B: Encuesta a clientes**

Encuesta dirigida a mujeres del sector socioeconómico B y C entre 18 a 25 años, que demandan ropa deportiva y que llevan una vida saludable.

### PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

1. ¿Cuántos años tiene?
2. ¿En qué distrito o provincia vive?

### INFORMACIÓN DEPORTIVA

3. ¿Usted realiza actividades deportivas? Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿qué actividad física o deporte realiza?
4. ¿Con qué frecuencia realiza alguna actividad deportiva?

### INFORMACIÓN DE PRENDAS DEPORTIVAS

5. ¿Qué tipo de prenda utiliza para realizar actividad física? ¿Utiliza alguna indumentaria especial?
6. ¿Qué es lo que más valoras de dicha prenda?
7. Si la respuesta anterior es que utilizas indumentaria especial para realizar actividades deportivas ¿en qué lugar sueles comprar ropa deportiva?
8. ¿Con qué frecuencia compra ropa deportiva presencialmente?
9. ¿Cuánto estás dispuesta a pagar por un conjunto de ropa deportiva?
10. ¿Qué atributos consideras importante al momento de comprar un conjunto de ropa deportiva?
11. ¿Qué marca de ropa deportiva recuerdas?
12. ¿Conoces alguna de estas marcas de ropa deportiva?
13. Si la respuesta anterior es sí, ¿por qué recuerdas dicha marca?

### INFORMACIÓN DE COMPRAS DE PRENDAS DEPORTIVAS

14. ¿Realizas compras de ropa deportiva de forma virtual?

### COMPRAS VIRTUALES DE ROPA DEPORTIVA

15. ¿Con qué frecuencia compras ropa deportiva de forma virtual?
16. Respecto a compras virtuales, ¿tiene alguna plataforma de su preferencia?

## **ANEXO C: Guía de entrevista a expertos**

Entrevista dirigida a personas ligadas al rubro empresarial que actualmente tengan más de 5 años dentro de la industria textil y que hayan logrado expandir su marca o empresa.

- Comenzar con una breve presentación del entrevistador y una explicación sobre el propósito de la entrevista.
- Se enfatizará en la importancia de disponer, durante el encuentro, de opiniones espontáneas del entrevistado, transmitiendo que no se trata de valorar sus respuestas en el sentido de si están bien o mal, pues no hay respuestas correctas ni incorrectas a cada pregunta.
- Solicitar autorización para grabar, explicando que la finalidad de la grabación es para fines académicos y análisis que puedan servir a enriquecer la investigación.

### PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

1. ¿Cuál es el core de la empresa y cuál es el producto que ofrecen en el mercado?
2. ¿A qué segmento del público se dirigen y por qué?
3. ¿Cómo fueron los inicios de su empresa?
4. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?
5. ¿Qué es lo que lo motivó a entrar a este tipo de mercado y no a otro?

### PREGUNTAS ACERCA DEL MERCADO EN EL QUE SE ENCUENTRAN

6. Teniendo en cuenta el mercado como lugar en donde se ejercen sus actividades.
7. ¿Cómo considera que se encuentra el mercado en la actualidad en el Perú?
8. ¿Qué ventajas y desventajas podemos encontrar en el mercado?
9. ¿Existen algunos obstáculos dentro del mercado peruano que puedan perjudicar la expansión de una marca?
10. En la actualidad, ¿dónde considera que están los mercados que tienen mucho potencial para la expansión de marcas?
11. En tiempos de pandemia, ¿considera que una marca tiene oportunidades de expandirse a nuevos mercados?

### PREGUNTAS REFERIDAS A EXPANSIÓN DE MARCA

12. ¿Qué estrategia usó para expandir su marca hacia nuevos mercados?
13. ¿Cómo decidió llegar a determinados mercados y no a otros?

14. ¿Qué canales de venta usó para expandirse?
15. Actualmente, ¿hay algún mercado en específico que lo atrae y por qué?
16. ¿Tiene algún plan de expansión para el futuro?
17. Si la respuesta es positiva, ¿el plan se encuentra estipulado de manera formal?
18. ¿Quiénes toman conocimiento de este plan estratégico?
19. En los últimos años ¿aplicó alguna estrategia de expansión digital?
20. ¿Considera que es mejor expandirse de forma digital que abrir nuevos locales físicos?
21. ¿Conoce algunos casos de algunas marcas, que en los últimos años se haya expandido a nuevos mercados y haya tenido éxito?
22. ¿Cómo considera la inversión digital para beneficio de la expansión de una empresa?

#### PREGUNTAS FINALES

23. ¿Qué debe tomar en cuenta una empresa o marca si decide expandirse a nuevos mercados?
24. ¿Qué recomendaciones les daría a aquellos emprendedores que están teniendo éxito a nivel nacional?
25. Teniendo en cuenta el core business de AFW, ¿recomendaría, en el corto o mediano plazo, ampliar su mercado?

## **ANEXO D: Guía de entrevista a propietarios**

Entrevista dirigida al propietario, en este caso a Anggy Fernandez, quien es la actual dueña y gerente general de la empresa. El objetivo es conocer el estado actual general de la empresa, considerándose a la vez las opciones futuras de la misma. La respuesta a cada pregunta dependerá netamente de lo que los propietarios suponen, creen, piensan, parecen, etc., y no requiere conocer del tema con profundidad.

### PREGUNTAS DE INICIO

1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en un inicio?
2. ¿Considera que sus colaboradores son los adecuados para cumplir dichos objetivos?
3. ¿Se están cumpliendo con las metas establecidas en el área de ventas?
4. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para operar de manera adecuada?
5. Respecto a las finanzas... ¿se cuenta con presupuesto, se cumple?
6. ¿Considera los procesos funcionales bien establecidos o necesitan redefinirse?
7. ¿Considera que formar “alianzas estratégicas” es beneficioso para la empresa?
8. ¿Considera que la empresa puede solventar por sí misma o hace falta “inyección de capital”?
9. ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva de la empresa?
10. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa?
11. ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos de la empresa?
12. ¿Cuáles considera que son los aspectos negativos de la empresa?
13. ¿Ha crecido la empresa en estos últimos años? ¿De qué manera?
14. ¿Cuáles empresas considera que son su mayor competencia dentro del mercado?
15. ¿Cuál es la estrategia a largo plazo para el éxito de la empresa?

### PREGUNTAS DE RECTA FINAL

#### FODA

- ¿Cuáles consideras que son las fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Cuáles consideras que son oportunidades y amenazas de la empresa?

## PESTEL

### A. FACTORES POLÍTICOS

- ¿Cómo ha influenciado el gobierno a su empresa en estos últimos años? Considerando el clima político peruano. Además, ¿cuál es el perfil del gobierno actual?
- ¿Qué regulaciones existen en el Emporio Comercial de Gamarra que influyen en las tiendas de la marca?
- ¿Qué oportunidades brinda el gobierno a las Pymes?

### B. FACTORES ECONÓMICOS

- ¿Cuál es la presión tributaria?
- ¿Cómo se conforman los costos laborales? ¿Cuáles son los márgenes de ganancia esperados?
- ¿Cómo se ha desarrollado la industria textil en estos últimos años?
- ¿Afecta de alguna manera el tipo de cambio actual a su empresa?

### C. FACTORES SOCIALES

- ¿En los últimos años se ha atravesado un cambio en relación a los hábitos de consumo o estilos de vida de su target?
- ¿La inseguridad de la ciudad o país influye mucho en las decisiones u operaciones de su empresa?

### D. FACTORES TECNOLÓGICOS

- ¿Cómo se desarrolla la innovación tecnológica en la industria del e-commerce?
- ¿Cómo se desarrolla la innovación tecnológica en la industria textil?
- ¿Cuáles son las tendencias en la utilización de las redes sociales y dispositivos móviles?

### E. FACTORES ECOLÓGICOS

- ¿Cómo influyen las leyes de protección del ambiente en internet?
- Las medidas que se toman respecto al consumo de energía, si es que se toman, ¿afectan a la industria del comercio textil?
- ¿Qué incidencia tiene el desarrollo sustentable en el rubro textil?

### F. FACTORES LEGALES

- ¿Qué requisitos legales son relevantes a la hora de aperturar una tienda física sea en Gamarra o en otro Centro Comercial?

- ¿Qué tipo de sociedad conviene constituir?
- ¿Qué leyes regulan el comercio electrónico y textil?
- ¿Qué requisitos legales son relevantes a la hora de abrir tu tienda online?

### PREGUNTAS GENERALES

- ¿Sigues con la tienda virtual en Ripley? ¿Aperturó alguna más en otra tienda?
- ¿Cuántos locales tienen actualmente en Gamarra?
- ¿Se concretó el local en el centro comercial, Mall Aventura?
- ¿Se concretó el local en Iquitos? ¿Es un proyecto en camino?
- ¿Existe alguna base de datos de tu clientela para hacerle seguimiento?
- ¿En qué etapa se encuentra AFW?

Siendo 1. EXISTENCIA, objetivo principal obtención de clientes y el dueño hace todas las funciones. 2. SUPERVIVENCIA, el objetivo es minimizar los costos y poco personal contratado. 3. ÉXITO, en el que busca el financiamiento externo. 4. DESPEGUE, la empresa crece si tiene una correcta administración financiera. 5. MADUREZ, es una empresa solvente, pero crece por innovación.

- ¿Consideras que la empresa es flexible y se adapta a los cambios del entorno?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva? ¿Cómo AFW crea valor?
- ¿Cuál es la MISIÓN de AFW?
- ¿Cuál es la VISIÓN de AFW?
- ¿Qué tipo de innovación crees que están haciendo actualmente?
- ¿AFW tiene apalancamiento externo?
- ¿La mayoría de los ingresos se concentra en tiendas físicas u online? Si es en tiendas físicas, ¿en qué locación? ¿concept store, tiendas en provincia, en malls o en gamarra?
- ¿Siguen con estudio fotográfico y área exclusiva de publicidad?
- ¿Cuáles son los principales proveedores de AFW? ¿Se encuentran en GAMARRA, o en otro lugar? ¿Proveedores de tela o de otros insumos adicionales?

## **ANEXO E: Guía de focus group**

Buenas tardes a todos los presentes, somos un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la facultad de Gestión y Alta Dirección con mención empresarial y nos encontramos desarrollando nuestra tesis para optar el grado de licenciatura posteriormente.

Como parte de dicho trabajo de investigación debemos desarrollar este Focus Group, que es una herramienta de análisis de mercado cuyo objetivo es recabar información sobre un tema determinado. En este caso es sobre las estrategias de crecimiento empresarial que podría adoptar el sujeto de estudio Adaia Fitness Wear para lograr su expansión con éxito. Asimismo, para poder llevar a cabo el estudio necesitamos que firmen este consentimiento informado en el cual declaran que aceptan participar del mismo y que nos dan su autorización para grabar el focus group teniendo en cuenta que la información recabada es exclusivamente para fines académicos. Les recordamos que no hay respuestas buenas ni malas, solo queremos conocer su forma de pensar respecto al tema a tratar. Al finalizar, les estaremos brindando un pequeño compartir.

(Pasar el consentimiento informado para ser firmado)

A continuación, iniciaremos con las preguntas:

### **PREGUNTAS INTRODUCTORIAS**

1. Nombres, edad y a que se dedican en la actualidad.
2. ¿Qué tipo de deportes practican y cada cuánto tiempo?
3. ¿Por qué les gusta practicar deporte?

### **MARCAS DEPORTIVAS Y ADAIA FITNESS WEAR**

4. ¿Conoces algunas marcas de prendas deportivas? ¿Por qué la recuerdan?
5. ¿Dónde suelen comprar ropa deportiva? ¿Por qué?
6. ¿Tienen alguna marca específica donde compran frecuentemente?

### **CENTRO COMERCIAL GAMARRA**

7. ¿Consideras el emporio comercial Gamarra un buen lugar para comprar ropa deportiva?  
¿Alguna vez tuviste alguna mala experiencia con la compra de ropa deportiva en este centro comercial?
8. ¿Consideran que la inclusión de una marca Premium puede funcionar dentro del emporio de Gamarra?

## **ATRIBUTOS VALORADOS (precio, plaza y promoción)**

9. ¿Qué es lo que más valoras de las prendas deportivas que compras?
10. ¿Tienes en cuenta el precio al momento de realizar la compra de prendas deportivas?
11. ¿Consideran que es bastante importante la calidad de la tela en las prendas deportivas?
12. ¿Qué tan importante consideras el diseño en las prendas deportivas? AFW
13. Explicar todo respecto a la empresa AFW, para que los participantes puedan conocer la empresa, mostrar su página web. Mostrar su página de Facebook y demás redes sociales para que conozcan de la empresa y su producto.
14. ¿Qué te parecen los productos de AFW?
15. ¿Qué opinas de una marca que copia diseños internacionales para traerlos a Perú?
16. ¿Qué opinan sobre la inclusión de modelos de talla grande dentro de la publicidad de una empresa? (Mostrar publicidad a los participantes)

## **COMPETENCIA**

Mostrar las páginas de las marcas consideradas competencia

17. ¿Cuál es su opinión de estas marcas respecto a AFW?
18. ¿Consideras que son de mejor calidad?
19. ¿A simple vista, considera que tienen mejor producto?

## **DINÁMICA**

Presentaremos productos de la empresa AFW y productos de marcas consideradas competencia. Se pasa los productos por todos los participantes para que puedan tocar, observar, probar la elasticidad, entre otros atributos que pueden tener las prendas; luego, se pide a cada uno la opinión, teniendo en cuenta la comparación entre las prendas.

## **CIERRE**

20. ¿Le parece atractiva la marca Adaia Fitness Wear?
21. De acuerdo a todo lo conversado, ¿Recomendaría la marca?

A nombre de todo el grupo, les agradecemos por su tiempo, participación y respuestas, ahora realizaremos un pequeño compartir entre todos.

## ANEXO F: Pestel AFW

Figura F1: Análisis Pestel



## ANEXO G: Foda AFW

Figura G1: Análisis FODA

