

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



**Determinantes de un modelo de negocio competitivo en micro
y pequeñas empresas del sector textil – confecciones en Lima
Metropolitana**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

CÁRDENAS SAAVEDRA, Grecia Topacio
CÁRDENAS SAAVEDRA, Minerva Rubí

Asesoradas por: Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, marzo del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema.....	2
2. Objetivos de la investigación.....	5
3. Justificación.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
1. Coopetición.....	7
1.1 Origen y definición.....	7
1.2 Beneficios de la coopetición.....	9
2. Características de la coopetición.....	11
2.1 Tipos de coopetición.....	11
2.2 Fases de la coopetición.....	15
3. Determinantes de un modelo de negocio cooperativo.....	17
3.1 Factores internos.....	18
3.2 Factores externos.....	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	26
1. Sector textil-confecciones.....	26
1.1 Importancia y características del sector textil-confecciones.....	26
1.2 Análisis FODA.....	28
1.3 Las cinco fuerzas de Porter.....	33
1.4 Conclusiones del análisis del sector.....	36
2. Determinantes del modelo de negocio cooperativo en el sector textil-confecciones.....	36
2.1 Capital social.....	37
2.2 Factores organizacionales.....	37
2.3 Factores económicos.....	38
2.4 Estructura de mercado.....	39
2.5 Factores socioculturales.....	39
CONCLUSIONES.....	41
REFERENCIAS.....	43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Determinantes de un modelo de negocio coopetitivo.....	18
Tabla 2: Análisis FODA.....	33



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como propósito determinar los principales factores que inciden en un modelo de negocio coopetitivo en micro y pequeñas empresas del sector textil-confecciones y que permiten que se establezcan relaciones coopetitivas a largo plazo con el fin de expandirse hacia nuevos mercados.

Este modelo de negocio surge como respuesta ante un contexto cada vez más competitivo en el sector, el cual las micro y pequeñas empresas han experimentado dificultades para su crecimiento y expansión hacia nuevos mercados. Estas dificultades se han acentuado ante el ingreso de prendas de origen asiático sustentada en sus bajos costos y fuertes inversiones en tecnología, además de la inadecuada gestión de los recursos y poca innovación por parte de los empresarios nacionales lo cual ha revelado que no cuentan con los recursos para afrontar los retos que conlleva el crecimiento de sus empresas.

Por ello resultó importante la investigación de un nuevo modelo de negocio basado en la coopetición que permita la expansión hacia nuevos mercados en un entorno cada vez más complejo. Para ello, se revisó el marco teórico pertinente sobre el concepto de coopetición, el cual se define como el establecimiento de relaciones de cooperación entre competidores ya sea de forma horizontal o vertical para el logro de un objetivo en común, a pesar de sus intereses individuales, generando la co-creación de valor. Se prestó particular atención al modelo de coopetición horizontal que permite analizar la relación de cooperación entre competidores directos. Así mismo, se examinaron las distintas fases de la coopetición (competencia, coopetición y coexistencia), los diferentes tipos de coopetición y los principales factores que inciden en un modelo de negocio coopetitivo. Entre estos factores destacaron el capital social, factores organizacionales como el tejido institucional y el liderazgo, factores económicos como la obtención de resultados a corto o mediano plazo, factores socioculturales y la estructura de mercado.

Finalmente, se contextualizó el abordaje de estos factores en el sector textil-confecciones en nuestro país poniendo énfasis en el emporio comercial de Gamarra, ya que ahí se concentra el mayor porcentaje de micro y pequeñas empresas de este sector, así como iniciativas pioneras de coopetición empresarial, con distintos grados de avance (reflejada en la expansión hacia nuevos mercados) y limitaciones (como la desconfianza entre sus miembros, el comportamiento individualista de los empresarios, la ausencia de un liderazgo compartido y la ausencia de una visión homogénea).

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo construir un marco analítico sobre los principales determinantes que inciden en un modelo de negocio coopetitivo en micro y pequeñas empresas del sector textil-confecciones. El documento está organizado en tres capítulos que permitan obtener una aproximación teórica sobre la coopetición, un análisis del sector indicado y la identificación de los principales factores que inciden en el establecimiento de este modelo de negocio.

En el primer capítulo se abordará el planteamiento del problema, se describirán las particularidades del sector textil-confecciones y los retos que enfrentan las micro y pequeñas empresas para su expansión hacia nuevos mercados. Así mismo, se describirá el origen y características del término coopetición, una breve descripción de los tipos y fases del modelo, y la descripción de algunos estudios empíricos sobre este. Seguidamente se plantearán los objetivos general y específicos de esta investigación, luego de lo cual se planteará la justificación de la misma.

En el segundo capítulo se desarrollará el marco teórico. Para ello, se empezará abordando el origen y definiciones de la coopetición. Seguidamente, se describirán los beneficios de la coopetición tales como el acceso a recursos y capacidades complejas, inclusión financiera, generación de ventaja competitiva a través del *know how* de cada empresa, acceso a menores costos para lograr economías de escala entre otros. Luego, se describirán las diferentes tipologías de coopetición (basadas en las relaciones coopetitivas y en el grado de coopetición) y las fases de la coopetición (competencia, coopetición y coexistencia). Posteriormente, se analizará una serie de factores que impactan en el desarrollo de las relaciones coopetitivas incluyendo los factores internos que facilitan o no las relaciones coopetitivas así como los factores externos que las condicionan y que se encuentran fuera del control de las organizaciones. Dentro de los factores internos se abordará el capital social, los factores organizacionales y los factores económicos, mientras que dentro de los factores externos se abordarán los factores socioculturales y la estructura del mercado.

Finalmente, en el tercer capítulo se contextualizará los factores desarrollados en el marco teórico en el sector textil-confecciones prestando especial atención al emporio comercial de Gamarra. Para ello, se abordará, en primer lugar, la importancia y características de este sector y luego se realizará un análisis FODA y después un análisis de las cinco fuerzas de Porter. El capítulo concluirá con una contextualización de los determinantes del modelo de negocio coopetitivo en este sector.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se pretende realizar un estudio sobre un modelo de negocio cooperativo en micro y pequeñas empresas del sector textil-confecciones. Para ello, se presentará, en primer lugar, el planteamiento del problema, el cual se centra en describir las principales limitaciones que enfrentan las micro y pequeñas empresas de este sector para su crecimiento, para luego explicar cómo un modelo de negocio cooperativo podría impulsar su desarrollo hacia nuevos mercados. En segundo lugar, se presentaran los objetivos de la investigación, orientados en construir un marco analítico sobre los determinantes de un modelo de negocio cooperativo en el sector indicado. Finalmente, se desarrollará la justificación de la presente investigación.

1. Planteamiento del problema

En esta sección se desarrollará la problemática del estudio con la finalidad de comprender su relevancia. En primer lugar, se describirá las particularidades del sector textil-confecciones y los retos que enfrentan para su expansión. En segundo lugar, se describirá el origen y características del término cooperación; y se hará una breve descripción de los tipos y fases de un modelo de negocio cooperativo. Por último, se describirán algunos estudios empíricos sobre este modelo. Esto permitirá comprender el problema de investigación al cual se orienta este trabajo.

Las MYPES representan el 99.4% de las empresas en el Perú y brindan empleo al 60% de la PEA (Ministerio de Producción, 2017). Sin embargo, por sus particularidades a este tipo de empresas les resulta difícil expandirse (Méndez, 2011). Según estudios realizados por Produce (2015) sobre el sector textil-confecciones, en el 2014 existían 4,497 microempresas en situación de desarrollo, lo cual representaba el 34% del total de empresas de este sector. El sector textil-confecciones se caracteriza por ser un sector cada vez más competitivo y saturado por la oferta (Méndez, 2011) y, en su mayoría, estas empresas poseen una política de formación familiar con una inadecuada gestión de recursos, falta de innovación y adaptación a las nuevas tendencias del sector (Ichpas & Ñope, 2018). Por ello, estas empresas presentan una dificultad importante al momento de querer expandirse fuera de su mercado inicial, ya que no cuentan con los recursos para afrontar los retos que conlleva dicha expansión.

En ese sentido, en el Perú existen experiencias de micro y pequeñas empresas del sector textil-confecciones que decidieron aplicar una novedosa estrategia de crecimiento, que les permitió llegar a nuevos mercados con un menor costo y tiempo. Esta estrategia consistió en la unión de diferentes marcas independientes y competidoras entre sí ante el ingreso de las llamadas *fast fashion*, el ingreso de las prendas de vestir del sudeste asiático a precios menores que la

producción local, los costos mayores relativos que asumirían en comparación a las grandes empresas (Leonart, Garola & Arús, 2005) y el poco apoyo a las marcas peruanas. De este modo, un conjunto de empresas decidieron crear el proyecto Wuman. Este proyecto les permitió llevar sus colecciones al interior del país y posicionar cada una de sus marcas en estos mercados, lo cual hubiera sido difícil de lograr de forma individual. Este y otros proyectos han empezado a surgir en el emporio comercial de Gamarra, impulsados por una nueva generación de jóvenes empresarios que están cubriendo nuevos mercados de manera conjunta como Arequipa, Cusco y Huánuco, además de aperturar de manera conjunta nuevas tiendas en Lima, Los Olivos, Santa Anita y Ate.

Esta estrategia de cooperación entre competidores directos como el caso del proyecto Wuman refleja el concepto de coopecitación, el cual se basa en la unión de dos términos divergentes, cooperación y competencia, cuya combinación da como resultado la coopecitación. El término que fue acuñado por Raymond Noorda, fundador de la empresa de interconexión de redes de software Novel, quien sostenía que las empresas deben cooperar y competir simultáneamente, y que esta combinación generaba una asociación más dinámica, que la que generaban las palabras competencia y cooperación por separado (Nalebuff & Brandernburger, 1996).

El concepto de coopecitación deriva de la teoría de juegos, teoría desarrollada en 1994 por John Von Neumann y Oskar Morgenstern (Chim & Batista, 2016). Esta teoría se encarga de estudiar los patrones de comportamiento e interacciones entre jugadores, personas u organizaciones, así como las estrategias que estos adoptan. (Dixit & Nalebuff, 2010). Así mismo, este enfoque pone en relieve el hecho de que todo el tiempo las empresas se encuentran negociando y que ante cualquier acción que tomen habrá una reacción. Por ello, el gestor debe preguntarse qué tipo de relación quiere construir con la contraparte, una de perder-perder o una de ganar-ganar. En este contexto surge el término de coopecitencia, como una forma de fomentar el pensamiento hacia caminos cooperativos y competitivos que permitan desarrollar un juego que no incite la rivalización (Hoyos, 2015).

La coopecitencia hace referencia a un escenario donde las empresas competidoras compiten y cooperan simultáneamente (Gnyawali, 2006). Esto permite a los competidores directos construir una ventaja competitiva singular y posicionarse en diferentes segmentos del mercado (Fernández & Merieau, 2018). En esa misma línea, Cerem (2017) menciona que existen tres tipos de coopecitencia: la coopecitencia horizontal, que se da entre competidores directos en el mercado, que quieren realizar una misma actividad en conjunto, generalmente vinculados a las cuotas de mercado; la coopecitencia vertical, que se produce entre empresas complementarias que intervienen en distintas fases en la cadena de valor del producto/servicio conformando alianzas estratégicas

con las que buscan mejorar el mercado (Chim, Batista & Sosa, 2018); y la cooepetencia integral, que ocurre entre toda una red interorganizacional o sector incluyendo empresas competidoras, complementarias, clientes y proveedores (Zulu, Boso & Leonidou, 2016).

Según Fernández y Merieau (2018), en este modelo de gestión se pueden identificar tres fases. En una primera fase las empresas son competidoras, tienen expectativas en los mismos clientes y se encuentran en una lucha por establecer su supremacía en un mercado determinado. En la segunda fase se agrega el componente cooperativo, que da como resultado la cooepetición. En esta fase las empresas se encuentran en un proceso de aprendizaje de sus respectivas competencias claves y actúan de acuerdo a dos lógicas diferentes, por un lado una relación cooperativa y por otra una relación competitiva (Parra, García & Jiménez, 2008). La última fase es la coexistencia, donde las empresas integran las habilidades adquiridas en sus respectivas organizaciones para construir un beneficio competitivo y a su vez generar una ventaja competitiva relativa sobre los otros actores en un mercado más amplio (Parra et al., 2008).

Existen algunos estudios empíricos sobre el modelo cooepetitivo. Zulu, Boso y Leonidou (2016) realizaron un estudio, basado en la cooepetición en el sector manufacturero en Sudáfrica con el propósito de determinar empíricamente cómo veinticinco empresas de este sector, que aplican un modelo cooepetitivo logran desarrollarse y beneficiarse. Estos autores concluyeron que un factor determinante para el éxito de un modelo de negocio cooepetitivo es la capacidad de cooperación que poseen los competidores, lo que permitirá desarrollar y gestionar eficazmente relaciones de cooperación con los socios, generar aprendizaje y oportunidades empresariales.

Parra, et al. (2008) realizaron otros estudios, basados en analizar las relaciones de competencia y cooperación en un distrito industrial y su incidencia en la generación de ventajas competitivas sostenibles. El estudio concluyó que existen factores derivados de las relaciones de competencia y cooperación que inciden de forma positiva y negativa sobre la sostenibilidad de ventajas competitivas. Sin embargo, la coexistencia de relaciones puede atenuar los efectos negativos derivados de las mismas y aumentar los efectos positivos en el largo plazo.

Si bien, la cooepetición es un modelo que ha sido estudiado por diferentes autores, estos estudios se han basado, en su mayoría, en la cooepetición vertical, dejando de lado el aspecto central del modelo, referido a relaciones horizontales de cooperación directa entre competidores. Por ello, la presente investigación pretende un análisis más profundo sobre este tipo de cooepetición para identificar cuáles son los determinantes de un modelo de negocio cooepetitivo en un sector en particular, conformado por las micro y pequeñas empresas del sector textil-confecciones, así como para comprender los retos que supone para este sector el desarrollo de modelos de negocio cooepetitivos.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Construir un marco analítico sobre los principales determinantes que inciden en un modelo de negocio coopetitivo en las micro y pequeñas empresas del sector textil-confecciones.

2.2. Objetivos específicos

- Comprender la naturaleza, beneficios, tipología y fases principales del modelo de negocio coopetitivo.
- Examinar estudios empíricos sobre los principales determinantes de un modelo de negocio coopetitivo en el sector textil-confecciones y sectores conexos.
- Realizar una contextualización de los principales determinantes de un modelo de negocio coopetitivo en el sector textil-confecciones.

3. Justificación

Las MYPES representan una gran proporción de la población empresarial en el Perú. Dentro del sector manufacturero, la industria textil y cueros representan el 30.6% de las MYPES, siendo esta la principal industria del sector manufacturero (INEI, 2017). Este sector se desarrolla en un entorno cada vez más competitivo y saturado por la oferta, por lo cual resulta interesante reflexionar e investigar sobre nuevos modelos de gestión de negocios que permitan a estas empresas enfrentar las limitaciones para su expansión (Méndez, 2011).

En ese sentido, la investigación se propone dar aportes a las ciencias de la gestión en cuanto al estudio de un innovador modelo de negocio: la coopetición. Para ello se hará una recopilación de diferentes fuentes teóricas relevantes, así como una sistematización de distintos estudios empíricos, con el propósito de conocer y comprender las particularidades de este modelo de negocio.

De manera específica, este estudio se centra en la coopetición de las micro y pequeñas empresas del sector textil-confecciones. La finalidad es identificar cuáles son los determinantes para un modelo de negocio coopetitivo en dicho sector. Así mismo, este estudio plantea un análisis sobre la coopetición horizontal, variante que ha sido escasamente abordada por la literatura existente, lo cual genera un vacío que se pretende cubrir con esta investigación (Fernández & Merieau, 2018; Ritala, 2012; Parra et al., 2018).

Finalmente, estos aportes pueden generar conocimiento valioso con potencial utilidad práctica para empresas que tengan previsto iniciar experiencias de cooperación dando luces sobre las oportunidades y retos que conlleva este tipo de iniciativas.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se examinará en, primer lugar, el origen y evolución del término coopetición; en segundo lugar, los beneficios de establecer relaciones coopetitivas entre competidores; y por último los tipos y fases de un modelo coopetitivo.

1. Coopetición

La coopetición es un nuevo enfoque de estrategia empresarial que está siendo muy demandada por las organizaciones, pues las complejidades del entorno, la globalización y las crisis han impulsado a las organizaciones a buscar nuevas formas de crecimiento mediante iniciativas de cooperación. Por ello, en esta sección, se desarrollará una descripción del origen, evolución y definición de la coopetición, así como los beneficios que conlleva adoptar este tipo de estrategia con los competidores.

1.1. Origen y definición

“Usted tiene que competir y cooperar al mismo tiempo” (Noorda, 1980). Esta fue la frase que dio origen al término coopetición y al desarrollo de diversos estudios sobre esta nueva estrategia de negocio.

En 1996, Bradenburger y Nalebuff introdujeron, por primera vez, en el mundo académico el término coopetición y describieron sus principios fundamentales de este término a través de la teoría de juegos (Camison, Boronat & Villar, 2009). Esta teoría estudia el comportamiento de varios jugadores que tienen que formalizar sus procesos de negociación mediante coalición o rivalidad. Existen dos categorías de juegos: juegos no cooperativos y juegos cooperativos (Nabyła, 2017). Los juegos no cooperativos son juegos de suma cero con actores individualistas que juegan por su propio interés, es decir en este juego no existe la cooperación para que todos puedan lograr un punto de mayor beneficio. Tampoco es posible que el jugador obtenga alguna rentabilidad extraordinaria sin afectar al resto, pues lo que ha ganado un competidor proviene necesariamente de lo que ha perdido otro (Restrepo, 2009).

Por otro lado, los juegos cooperativos son juegos de no suma cero (ganar-ganar), en los cuales se busca forjar alianzas y donde el éxito de un actor depende del éxito de los demás actores (Yami, Castaldo, Battista & Le Roy, 2010). En el mundo empresarial, los jugadores son empresas interdependientes por lo que el comportamiento de cualquiera de ellas produce un impacto en los demás, y el mejor curso de acción para una empresa depende de las estrategias adoptadas por las empresas rivales. Esta situación corresponde a un juego característico de la interdependencia entre los intereses de los diferentes agentes (jugadores), que puede conducir a situaciones de conflicto o cooperación (Hoyos, 2015). Los juegos que Bradenburger y Nalebuff (1996) describieron

fueron una variedad de opciones de decisión y resultados que fomentan el beneficio mutuo para los jugadores a través de la cooperación. Sin embargo, estos autores no definieron en forma precisa el concepto de coopetición (Fernandez & Merieau, 2018).

Bengtsson y Kock llenarían, más tarde, este vacío definiendo la coopetición como “una relación diádica y paradójica que surge cuando dos empresas cooperan en algunas actividades y al mismo tiempo compiten unos con otros en otras actividades” (Bengtsson & Kock, 2000, p. 412). Esta definición supondría que las empresas no pueden cooperar en las mismas actividades en las que compiten (Chim & Batista, 2016). Por su parte, Gnyawali definió la coopetición como “la cooperación y competencia simultáneas entre diferentes actores individuales u organizacionales” (2006, p. 386). No obstante, Gnyawali ampliaría el concepto dado por Bengtsson y Kock al sugerir que la coopetición se da también en actividades en las que se compite de manera directa y no solo en actividades donde no existe una competencia plena.

En 2010, Said Yami definió la coopetición como una estrategia beneficiosa para los empresarios en el desafío por la mejora del rendimiento (Chim & Batista, 2016). Ello se debe a que las estrategias de coopetición combinan los beneficios de la cooperación y la competencia, por lo cual se espera que funcionen mejor que las estrategias de cooperación o competencia pura (Ritala, 2012). Por ello muchos autores sostienen que la coopetición es una estrategia diseñada para lograr mejores niveles de rendimiento y en, última instancia, una rentabilidad superior a la media (Ritala, Hallikas & Sissonen, 2008). Sin embargo, la combinación de relaciones de cooperación y competencia crea múltiples tensiones en diferentes niveles (Fernández & Chiambaretto, 2016). Estas tensiones deben gestionarse de manera efectiva para que los participantes logren un mejor rendimiento que una relación simple de cooperación o competencia (Le Roy & Czakon, 2016).

Posteriormente, Bengtsson y Kock (2014) replantearon su concepto inicial definiendo la coopetición como “una relación paradójica entre dos o más actores al mismo tiempo involucrados en interacciones cooperativas y competitivas, independientemente de si su relación es horizontal o vertical” (p. 182). De este modo, se empieza a plantear la coopetición como una dinámica entre dos o más actores con intereses individuales pero con algunos objetivos comunes y congruentes, por lo que pasa a ser tratada como una estrategia de negocio que suele darse entre muchos competidores para abrir nuevos mercados, crear nuevos productos o desarrollar nuevos conocimientos o procesos (Bengtsson & Kock, 2014).

En el año 2016 Chim y Batista plantearían una definición más completa de la coopetición, considerándola como un comportamiento híbrido resultante de la cooperación competitiva que se genera entre organizaciones, redes o dentro de las propias organizaciones, incluidas las

relaciones entre competidores, empresas complementarias, proveedores, instituciones gubernamentales, comunidades y clientes, como resultado de las acciones conjuntas que se acometen para lograr una meta en común a pesar de sus intereses individuales, generando co-creación de valor y co-producción. Esta investigación concuerda con la definición planteada por Chim y Batista (2016) por ser la más completa al respecto, ya que incluye los diferentes tipos de relaciones cooepetitivas que se pueden entablar con otros actores.

1.2. Beneficios de la cooepetición

En esta sección, se realizará una breve revisión de la literatura sobre las ventajas de una estrategia cooepetitiva y se presentarán los diversos beneficios que trae consigo establecer relaciones cooepetitivas con los competidores. Así, se describirá la cooepetición como una estrategia de generación de ventaja competitiva y de crecimiento sostenible entre las empresas.

La cooepetición es una estrategia que surge como respuesta ante la dificultad de crecer en mercados cada vez más competitivos. Como menciona Le Roy los mercados relativamente estables se han convertido en "hipercompetitivos", "agresivamente competitivos", o incluso de "competencia voraz" (2002). Ante esta situación, las empresas consideran que no tienen más opciones que adoptar un comportamiento agresivo o si quieren luchar y sobrevivir en el mercado (D'Aveni, 1994). No obstante, la cooepetición nos plantea nuevas formas de relacionamiento con los competidores, en las cuales ambas partes pueden crecer y obtener beneficios conjuntamente. Mediante este enfoque la empresa establece y refuerza su ventaja competitiva (Astley & Fombrum, 1983), pues la capacidad de formar y gestionar relaciones proporciona acceso a los recursos de los demás y, por lo tanto, una ventaja relacional (Yami & Le Roy, 2007). Jiménez y Sánchez (2005), demuestran que la cooepetición genera múltiples beneficios: acceso a recursos y capacidades más complejas, economías de escala, inclusión financiera, transferencia de tecnologías, acceso a nuevos canales de distribución, incorporación a mercados internacionales, generación de ventaja competitiva a través del *know how* de cada empresa, transferencia e integración del conocimiento, entrada a nuevos mercados de manera más rápida, compartir costes y riesgos de grandes inversiones, obtención de sinergias y, mayor reputación e imagen.

A continuación se examinarán con mayor detalle los principales beneficios. En primer lugar, las empresas que participan de relaciones cooepetitivas logran alcanzar ventajas competitivas y mejores resultados que aquellas que no lo hacen (Castro, Bulgacov & Hoffmann, 2011). Así, entre las MYPES la cooepetición es capaz de generar estas ventajas, las cuales pueden ser compartidas (Sacramento & Teixeira, 2012) a través de por ejemplo, la innovación de servicios y productos (Balestrin & Verschoore, 2010). En la conferencia del Campus Party que se realizó en Colombia en su edición del 2014 se expuso el tema "Coopetencia: cómo aprender con tus

competidores”, donde se evidenció que la coopectición permite la innovación de productos (Campus Party, 2014). Un ejemplo de ello, se evidencia en el sector musical, específicamente en el género urbano, pues cada vez surgen nuevos exponentes y artistas que están incursionando en este género como un medio para atraer a la audiencia en un mercado cada vez más saturado por la oferta (Vargas & Tielia, 2012). De este modo, varios artistas urbanos se están uniendo para crear de manera conjunta nuevas canciones y álbumes musicales, lo cual les ha permitido obtener mayores beneficios, presentaciones, seguir en el mercado y promocionar este género. A través de esta promoción ellos logran atraer a nuevas audiencias y expandir el mercado para todos.

Por otro lado, la coopectición genera también la reducción de costos (Wilkinson & March, 2008), pues permite que empresas competidoras se unan para la adquisición de materiales necesarios para su producción a través de compras conjuntas, y formación de centrales de compra y reserva, lo cual les permite una gran reducción en los costos de producción (Fyall y Garrod, 2005).

Otro beneficio de establecer relaciones coopectitivas es poder compartir costos en investigaciones de mercado (Campus Party, 2014). Por ejemplo si una organización se encuentra en un sector de bebidas y desea realizar una investigación de mercado sobre las tendencias del consumo, la cual ser costosa, puede trabajar de manera conjunta con los competidores de su industria, ahorrar costos, solucionar el problema y generar proyectos conjuntos que promuevan mayor valor para las empresas. La coopectición también logra generar sinergias entre las partes involucradas, al combinar lo mejor de cada una y realizar operaciones más rápidas a través del know how de cada una (Campus Party, 2014).

La coopectición tiene efectos positivos sobre los resultados de la empresa, pues permite obtener ventajas competitivas a través de la minimización de los costes de transacción (Araujo, Pinheiro do Nascimento, Hoffmann & Boucas da Silva 2017), es decir aquellos relacionados a la negociación, elaboración y asignación de contratos y su cumplimiento. Para ponderar estos costos hay que tomar en cuenta el oportunismo de los actores, su racionalidad limitada y la especificidad de los activos (Williamson, 1974). Así, las organizaciones que cooperan entre ellas pueden reducir de manera significativa sus costes de información (Becattini, 1979), ya que por medio de la cooperación, las empresas conocen los productos y servicios ofrecidos por el resto de empresas involucradas y mediante una permanente cooperación se logra la reducción en los costes de coordinación en los intercambios (Parra et al., 2008).

Parra, et al. (2008) también mencionan que esta estrategia de coopectición se da en pequeñas empresas que se encuentran en un ambiente de alta rivalidad, y que tienen muchas dificultades para su crecimiento. Estas dificultades se pueden dar en el aprovisionamiento de

materiales, la producción de tecnología y la distribución cuando no se cuenta con contactos con distribuidores o los recursos para comercializar sus productos. A través de la coopectición se pueden generar sinergias con los competidores más fuertes en el mercado e incorporar sus conocimientos (Christ, Burritt & Varsei, 2017). Asimismo, la coopectición permite la inclusión financiera, pues las organizaciones que poseen barreras para el acceso al crédito o reciben crédito pero a tasas muy altas pueden acceder a este a tasas menores porque se encuentran respaldadas por otras empresas aliadas (Campus Party, 2014).

Por su parte, Cygler, Wlodzimierz, Solesvik y Debkowska (2018) consideran que la coopectición también estimula la innovación entre las empresas y la generación de mayor valor para estas y para su público objetivo. Esta estrategia se está convirtiendo en la única solución para el desarrollo de las empresas, pues las organizaciones se encuentran en ambientes cada vez más complejos, hipercompetitivos, con nuevos avances de tecnología y con productos que tienen un ciclo de vida cada vez más rápido. Ante estas condiciones muchas empresas están decidiendo crear relaciones coopectitivas con sus competidores que genere beneficios mutuos, pues de acuerdo con la literatura la coopectición debe posibilitar una actuación superior en comparación a otro tipo de relaciones, ya que combina las ventajas de los comportamientos cooperativos y competitivos (Lado, Boyd & Hanlon, 1997).

Finalmente, Schiavone y Simoni (2011) señalan que esta estrategia permite que empresas de un mismo sector cooperen complementándose para expandirse hacia nuevos mercados, por lo cual la coopectición funciona también como una estrategia de crecimiento. De este modo, la coopectición contribuye a que las pequeñas empresas logren expandirse de manera más rápida y sostenible de lo que se hubiesen tardado en hacerlo de manera individual. Así, las empresas establecen relaciones coopectitivas para realizar investigaciones de mercado en las nuevas zonas donde desean expandirse, y luego implementan sus operaciones de expansión de manera conjunta compartiendo los costos y riesgos de estas inversiones. Con ello buscan agrandar el tamaño del mercado en vez de entablar una lucha agresiva por la repartición de un mercado saturado (Eriksson, 2008).

2. Características de la coopectición

En esta sección se abordarán las tipologías de la coopectición propuestas por diferentes autores, así como las fases que componen un modelo de negocio coopectitivo.

2.1. Tipos de coopectición

En esta sección se desarrollarán las diferentes tipologías sobre coopectición establecidas. Primeramente, se describirá la tipología de coopectición basada en las relaciones coopectitivas:

coopetición vertical, horizontal, complementaria e integral. Luego se desarrollará la tipología de coopetición basada en el grado de coopetición: coopetición basada en la competencia y competición basada en la coopetición. Cada una de estas tipologías se desarrollará planteando ejemplos de casos para facilitar su comprensión.

La coopetición es un modelo de negocio que ha sido estudiado por diferentes autores que procuran establecer tipologías basándose en diferentes perspectivas. En ese sentido, Cerem (2017) establece una tipología basándose en las relaciones coopetitivas que pueden presentar los actores de un modelo de negocio coopetitivo. De esta forma, clasifica la coopetición bajo tres vertientes. La coopetición *vertical* describe una situación en la que una empresa tiene una relación de intercambio vertical con un competidor directo. En estas circunstancias, mientras la competencia sigue siendo horizontal, la cooperación es vertical y se lleva a cabo en diferentes niveles de la cadena de valor de las empresas, ya que una de las empresas proporciona un servicio o recurso a la otra (Robert, Chiambaretto, Mira & Le Roy, 2018). La coopetición vertical puede tomar la forma de una relación proveedor-cliente o subcontratista con un competidor directo, donde los competidores están simultáneamente involucrados en relaciones no competitivas y competitivas entre sí; y conforman alianzas estratégicas con el propósito de mejorar el mercado, pese a lo cual, disputan entre ellos por beneficios generales (Lechner, Soppe & Dowling, 2016). Un ejemplo de este tipo de coopetición es la relación que presentan Oracle y SAP. Oracle suministra bases de datos a SAP en una relación de cooperación vertical, aunque SAP y Oracle compiten horizontalmente en el mercado ERP (Pellegrin-Boucher, Le Roy & Gurău, 2013)

La coopetición *horizontal* se da entre competidores directos, los cuales cooperan y compiten en las mismas actividades, en el mismo mercado y/o mismo producto, y por los mismos clientes. Estos actores desean realizar una misma actividad y buscan beneficios individuales a través de esta estrategia, generalmente relacionados a lograr economías de escala y a un reparto del mercado (Granata, Lasch, Le Roy & Dana, 2018). Un ejemplo de este tipo de coopetición involucra a Lufthansa y Singapore Airlines, quienes establecieron un acuerdo en el cual las aerolíneas se comprometían a cooperar en ciertas actividades como los puntos comunes de *check-in* en los aeropuertos, salones compartidos y programas comunes de viajero frecuente, mientras al mismo tiempo permanecían en competencia, ya que cada aerolínea cotizaba y vendía sus asientos independientemente del vuelo dado (Chiambaretto & Dumez, 2016).

Por otro lado, Fernández, Le Roy y Gnyawali (2014) mencionan que compartir recursos claves en la coopetición horizontal genera más tensión que la coopetición vertical porque el riesgo de oportunismo y apropiación es mucho mayor. Sin embargo, para el desempeño comercial del producto, la coopetición horizontal orientada al mercado parece ser la estrategia más atractiva.

Por último, Cerem (2017) menciona a la coopectición *complementaria*, la cual se da entre empresas que no son rivales de manera directa, pero que podrían llegar a serlo en el futuro. El objetivo de este tipo de coopectición es la diversificación para llegar a más mercados, a través de la búsqueda de productos complementarios, mientras continúan compitiendo de manera indirecta con el resto de su cartera de productos. Un ejemplo de este tipo de coopectición es el acuerdo entre Coca-Cola y Nestlé, dos de los consorcios multinacionales más grandes del mundo de alimentación y refrescos respectivamente. Coca-Cola y Nestlé decidieron formar una alianza para producir y comercializar Nestea, una bebida a base de té. De este modo, Coca-Cola Company y Nestlé, unieron fuerzas para crear Coca-Cola Nestlé Refreshments Company (CCNR). El objetivo de esta alianza era la producción y distribución de preparados a base de café listos para tomar, tanto embotellados como en lata. Coca-Cola ofrecía acceso a su amplia red de embotelladores de todo el mundo, así como el uso de su marca. Por su parte, Nestlé debía contribuir también con su marca, sus fórmulas de café, su tecnología y su *know-how* en el proceso de producción. Esta alianza supuso para Nestlé poder distribuir uno de sus productos a través de las grandes redes de la multinacional de Atlanta y para Coca Cola, supuso mejorar su oferta comercial y ampliar su volumen de ventas (Quttio, 2017).

Chim, Batista y Sosa (2018) concuerdan con la apreciación de Cerem respecto a la coopectición vertical y horizontal, pero difieren sobre el último tipo (la coopectición complementaria) y en su lugar plantean a la coopectición *integral*, la cual se da entre toda una red organizacional o sector, incluyendo empresas competidoras, complementarias y proveedoras. Habitualmente esto incluye amplias redes asociativas que se centran en el desarrollo del sector, mientras cada miembro se involucra con el objetivo de obtener alguna ventaja individual, que es el objeto de la competencia entre ellos.

Un ejemplo de este tipo de coopectición es la coopectición turística. La alta interdependencia y complementariedad entre las empresas de este sector es un inductor de redes de coopectición, en la cual se presenta un comportamiento entre múltiples actores que asumen cooperar y competir con el objetivo de promover el desarrollo del sector como un producto integral. La disposición a cooperar en este sector puede deberse a que el presupuesto del turista es único y por él compiten hoteles, agencias de viaje, restaurantes y otros tipos de empresas turísticas. De esta forma, las empresas del sector turístico cooperan en busca de mejorar sus ventajas competitivas individuales, bien sea por cuotas de mercado o por los beneficios generales derivados, a través de las diversas relaciones comerciales en la red (Luo, 2005).

Por otro lado, algunos autores procuran establecer otras tipologías sobre la coopectición basándose, por ejemplo, en el grado de coopectición que presentan las organizaciones. En ese

sentido, Eriksson (2008) propone dos tipos de coopectición: coopectición basada en *cooperación*, la cual presenta un mayor énfasis en la cooperación que en la competencia y la coopectición basada en *competencia*, la cual presenta un mayor énfasis en la competencia que en la cooperación.

Anteriormente, Lado, Boyd y Hanlon (1997) también habían identificado una escala similar de comportamientos coopectivos, al cual denominaron comportamiento *rent-seeking*, con referencia a la búsqueda de recursos y capacidades externos a la organización para obtener beneficios económicos por encima del promedio del mercado. Estos autores, presentaron cuatro tipos de coopectición: “comportamiento *rent-seeking* monopolista, baja orientación cooperativa y baja orientación competitiva; comportamiento *rent-seeking* competitivo, baja orientación cooperativa y alta orientación competitiva; comportamiento *rent-seeking* de sincretismo, alta orientación cooperativa y alta orientación competitiva; y comportamiento *rent-seeking* colaborativo, alta orientación cooperativa y baja orientación competitiva” (Chim & Batista, 2016, p. 404).

Otros autores presentan también distintas tipologías basándose en el grado de coopectición, pero al final todas presentan escalas de coopectición que muestran la variación del grado en que el comportamiento de los participantes de la red se aproxima a los dos extremos (competencia o cooperación) que forman el híbrido coopectición (Dagnino & Padula, 2002).

El estudio realizado por Chim, Batista y Medina (2016) sobre la coopectición en un destino turístico en la frontera de Argentina, Brasil y Paraguay nos permite identificar los tipos de coopectición según el grado de coopectición que presentan. En ese sentido, se identificaron los diferentes grados de coopectición observados en la red organizativa formada por el Instituto Polo Iguassu y se analizaron los comportamientos de competencia y cooperación con bases en los dos tipos de coopectición indicados por Eriksson (2008). En el caso de tres de los asociados (Itaipu Binacional, Parque Tecnológico Itaipu e Instituto de Tecnología Aplicada a la Innovación) predominaba la coopectición basada en la cooperación, ya que estas instituciones operan de manera indirecta en el turismo, pero tienen relación con la explotación de la energía hidroeléctrica generada por las Cascadas de Iguassu. Ahora bien, el propio complejo hidroeléctrico y su operación también son atractivos turísticos, por lo que, el interés de estas empresas es mucho más institucional que comercial.

Por otro lado, dos de los asociados de la red del Instituto Polo Iguassu desarrollan una relación de competencia directa al atraer empresas para su propia cartera de socios: el Iguassu Convention and Visitors Bureau (ICVB), y la Asociación Comercial e Industrial de Foz do Iguacu (ACIFI). Estos participantes buscan asociados entre los empresarios de la región y compiten entre sí para convertirse en la asociación con el mayor número de empresas y con mayor

representatividad empresarial. Por esta razón, su relación de cooepetición se basa en la competición.

Por último, las Cámaras Municipales de las ciudades fronterizas de cada país que están alrededor del lago Itaipu operan bajo una relación de cooepetición basada en la competición, ya que estos organismos representan a los países que comparten los atractivos que conforman el destino Iguassu, pero cada una de las ciudades posee su propio parque hotelero, restaurantes y atractivos propios. De ahí que, las ciudades compiten por la vía de entrada del turista al destino, así como por atraer a la mayor cantidad de turistas a su lado del destino compartido. De esta forma, buscan estrategias conjuntas para potenciar el destino de Iguassu, al mismo tiempo que buscan desarrollar estrategias individuales para atraer al turista a su ciudad.

En resumen, las organizaciones que no presentan una dependencia comercial directa muestran una relación de cooepetición basada en la cooperación, mientras que las organizaciones cuyo eje principal es la atención a los turistas presentan una relación de cooepetición basada en la competición.

2.2. Fases de la cooepetición

En esta sección se examinarán las fases que intervienen en un proceso cooepetitivo. Así, en primer lugar, se describirá la fase de competencia, en segundo lugar la fase de cooepetición y finalmente la fase de coexistencia. Para ello se tomará como caso el estudio de dos MYPES del sector manufacturero que han atravesado por dichas fases: ZG y SBII.

En una economía informada, con constantes cambios y complejidades las organizaciones se preguntan si están utilizando estrategias que permitan su crecimiento así como nuevas formas de sobrevivir, crecer y seguir siendo competitivas en el mercado (Méndez, 2011). En esa línea, la cooepetición se ubica entre dos extremos híbridos: la cooperación y la competencia (Gnyawali & Madhavan, 2001). En la competencia las estrategias se centran en la apropiación de valor, mientras que en el “otro extremo la cooperación se enfoca en estrategias colectivas para la generación de valor” (Eriksson, 2008, p. 431). En este sentido, muchas organizaciones están optando por estrategias cooepetitivas que les permitan generar ventajas competitivas y crecimiento en nuevos mercados; no obstante una estrategia de cooepetición implica atravesar por diferentes fases en particular las de competencia, cooepetición y coexistencia (Fernández & Merieau, 2018).

En la fase de *competencia* las empresas se encuentran en una lucha consciente para establecer su superioridad frente a otros en un mercado determinado. Asimismo, en este estadio las empresas poseen un comportamiento individualista hacia otras organizaciones que realizan operaciones en el mismo mercado, de modo que las acciones que ejecuta cada empresa por

establecer su hegemonía resultan conflictivas, ya que los intereses de las partes no pueden ser alcanzados simultáneamente. Así, cuando las interacciones son de pura rivalidad y conflicto, no se establecen intercambios económicos entre las organizaciones (Parra et al., 2008). Fernández y Merieau (2018) establecen también como primera fase la competencia, en la cual las organizaciones satisfacen las necesidades de los mismos clientes con un alto grado de competencia, la cual se ve fortalecida por la globalización y las exigencias cada vez más cambiantes de los consumidores y su búsqueda por productos de mayor calidad y a un precio competitivo. En este contexto las empresas poseen habilidades y conocimientos especializados en ciertas actividades que no poseen sus otros competidores.

No obstante, en la segunda fase de *coopetición* las organizaciones agregan el elemento de la cooperación, logran hacer sinergias al combinar lo mejor de cada una de las partes y así comienzan a realizar acciones colectivas con sus competidores para crear valor en el mercado (Gómez, García & Curiel, 2009). En esta segunda fase las organizaciones adoptan una estrategia de *coopetición* al no obtener beneficios en interacciones de hiper-competitividad. De este modo, las organizaciones establecen relaciones *coopetitivas*, en las cuales ganan acceso a recursos externos como fondos financieros o *know how*, economías de escala o el agrandamiento del mercado, mientras que a la vez compiten por beneficios individuales y por una participación mayor en el mercado (Eriksson, 2008).

La tercera y última fase de la *coopetición* es la *coexistencia* (Fernández & Merieau, 2018). Esta fase es la más importante para definir si la estrategia de *coopetición* será solo una estrategia transitoria o una estrategia de largo plazo. La coexistencia de relaciones competitivas y cooperativas de largo plazo entre las empresas es una ventaja competitiva que requiere de un alto compromiso para mantenerse (Parra et al., 2008). Por ello, luego de los recursos y habilidades adquiridas durante la segunda fase, los participantes pueden utilizar dichos elementos para crear una ventaja competitiva distintiva, ya que si no se logra ello las organizaciones tenderán a volver a una relación puramente competitiva (Fernández & Merieau, 2018).

Fernández y Merieau (2018) analizan estas fases a través del estudio de dos MYPES del sector manufacturero, ZG y SBII, e indagan, en particular, la cuestión de la sostenibilidad de la estrategia de *coopetición* y las estrategias que se adoptan después de la cooperación, para determinar si es que estas se renuevan o se adoptan nuevas relaciones. Al analizar estas dos MYPES se encontró una primera fase de alta competencia; sin embargo, al pasar a la segunda fase y entablar relaciones *coopetitivas* se obtuvieron mayores ventajas. Por una parte, ZG sufre de una falta de habilidades técnicas y SBII de una falta de habilidades de comercialización, pero a través de la *coopetición* ambas compañías trabajaron juntas para adquirir las habilidades que

carecían. Durante esta segunda fase los actores realizan una transferencia mutua de habilidades y cada cooperador se beneficia de esta relación para desarrollar una cartera de habilidades. Las habilidades adquiridas se integran dentro de las dos compañías y combinan los recursos existentes para crear una nueva oferta distintiva en el mercado. De este modo, el tamaño del mercado inicial aumenta y ambas empresas se encuentran en una situación beneficiosa.

Por otro lado, las empresas se ven impulsadas a invertir en la innovación de productos y procesos (Mistri & Solari, 2001) y empiezan un círculo vicioso de innovación que les permite mantener sus posiciones de liderazgo en sus nichos de mercado (Christ, 2007). ZG y SBII adoptaron una estrategia de ganar - ganar y generaron mayor valor: innovación de productos, innovación de servicios y una mejor consideración de las expectativas de los clientes. Además, son ganadores frente al mercado pero también contra los competidores potenciales que no han desarrollado la misma cartera de habilidades clave.

Luego de obtener beneficios mutuos, estas dos empresas pasan a la tercera fase, la coexistencia, en la cual cada una de ellas adquieren ventajas competitivas únicas que les permiten crecer y desarrollarse en el mercado en el que se encuentran de manera individual (Fernández & Merieau, 2018). De este modo, los resultados confirman que la coopeitición es una fuente de rendimiento superior, lo cual es consistente con investigaciones anteriores que reflejan que esta estrategia permite que las organizaciones logren expandir el mercado en el que se encuentran (Ritala, 2012).

3. Determinantes de un modelo de negocio coopeititivo

La coopeitición es una estrategia que se ve condicionada por ciertos factores para alcanzar el éxito. En este apartado se analizará una serie de factores que tienen un impacto en el desarrollo de relaciones coopeititivas. En primer lugar, se describirán los factores internos propios de una organización que facilitan o no relaciones cooperativas y, en segundo lugar, se describirán los factores externos que condicionan las relaciones coopeititivas y se encuentran fuera del control de las organizaciones.

Existe un conjunto de factores involucrados en el desarrollo sostenible de un modelo de negocio coopeititivo, los cuales se resumen en el siguiente cuadro (Ver Tabla 1) y serán abordados en los siguientes párrafos.

Tabla 1: Determinantes de un modelo de negocio cooepetivo

Factores internos	Capital social	Confianza e integración del conocimiento.
		Compromiso
		Gobernanza
		Manejo de tensiones
		Sentido de pertenencia
		Autoselección
Factores organizacionales	Tejido institucional	Liderazgo
		Resultados a corto plazo.
	Factores económicos	
Factores externos	Estructura de mercado	Características del mercado respecto a oferentes y demandantes
		Proximidad cultural
	Factores socioculturales	Cercanía geográfica
		Nivel de conocimientos

3.1. Factores internos

Un modelo de negocio cooepetivo implica desarrollar de manera adecuada ciertas variables internas. En ese sentido, en esta sección se examinarán esas variables comenzando por el capital social, el cual involucra varias sub-variables relevantes. Luego se abordan los factores organizacionales como el tejido institucional y el liderazgo; y por último los factores económicos como los resultados a corto o mediano plazo.

Uno de los principales determinantes para el éxito de un modelo de negocio cooepetivo es el *capital social* (Thomason, Simendinger & Kiernan, 2012). El concepto de capital social ha evolucionado su significado inicial hacia una definición mucho más amplia de actitudes, relaciones e interacciones entre personas y/o instituciones para contribuir al desarrollo económico y social (Grootaert & Van Bastelaer, 2002). En ese sentido, el capital social se refiere a la conexión entre los individuos y a las normas de reciprocidad y confiabilidad que surgen de ellas. Se manifiesta mediante el respeto mutuo, el compañerismo, la colaboración y el respeto, todo lo cual se basa en la confianza (Putman, 2000).

De esta forma, el capital social se define como “aspectos de la organización social tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada” (Putman, 2003, p.167). A continuación se analizarán algunas variables del capital social que son determinantes para un modelo de negocio cooepetivo: la confianza e integración del conocimiento, el compromiso, la gobernanza, el manejo de tensiones, el sentido de pertenencia y la autoselección.

La *confianza e integración del conocimiento*, son componentes importantes para el logro de una estrategia cooepetitiva. En la literatura revisada se ha resaltado que existen riesgos y temores relacionados a las interacciones cooepetitivas con los competidores, las que incluso han sido calificadas como “dormir con el enemigo”, pues la naturaleza competitiva usual en los contextos empresariales despierta el temor de comportamientos oportunistas de una u otra parte.

Un comportamiento antiético ocurre cuando una de las partes rompe las reglas de juego del mercado y toma ventaja sobre los intereses de los demás. Por ello, un bajo nivel de confianza entre las partes termina por desfavorecer las relaciones cooepetitivas (Cygler et al., 2018). Esto se puede apreciar en el caso de la cooepetición en el sector calzados en Lima Metropolitana. En el estudio de Bravo, Junchaya, Toma y Yuta (2015) se analiza el grado de desarrollo de la cooepetición basada en dos variables: integración basada en el conocimiento y confianza. Para ello se analizó a cincuenta comercializadores de zapatos en Villa el Salvador que establecieron relaciones cooepetitivas. Se determinó que existía un grado medio de cooepetición, pues no existía una confianza alta entre los actores involucrados. En este caso, si bien existía una integración del conocimiento este no se desarrollaba al máximo, pues existía el temor que alguna de las partes pueda realizar acciones de manera aislada en contra de la agrupación (Bravo et al., 2015).

Por otro lado, Millán (2015) se enfoca en la confianza como generadora de disminución de costos en interacciones cooepetitivas. Este autor plantea el ejemplo de un investigador que tiene incertidumbre sobre el comportamiento del colega con el que redactará un artículo, pues en este caso tendría dos opciones: no hacerlo o firmar un convenio que señalara los términos del reconocimiento individual, las cuotas de trabajo de cada parte, y determinadas sanciones. Esto incrementaría los costos de la transacción y encarecería la colaboración. Si, por el contrario, esa relación estuviese basada en la confianza se lograrían rápidamente un acuerdo de trabajo recíproco, con muy bajos costos de implementación y vigencia. Conviene recordar que una estrategia cooepetitiva ocurre cuando se cuenta con un contexto social e institucional que favorece la confianza y la creación de normas de reciprocidad entre los miembros (Ostrom, 2003).

Por otro lado, a diferencia de Coleman, para Putnam la confianza no nace “del cálculo utilitario entre lo que se arriesga y la posible ganancia; es decir, de una decisión racional. Surge por el hecho mismo de que experiencias asociativas facilitan contactos repetidos y un tipo específico de normas que califican relaciones” (Millán, 2005, p. 273). De este modo, la confianza guarda una relación positiva con el establecimiento de una adecuada relación cooepetitiva, la cual permitirá que se logre y desarrolle al máximo la integración del conocimiento de cada una de las partes y se logre así generar mayores ventajas y crecimiento en las organizaciones.

En cuanto al *compromiso*, este es un determinante socialmente complejo y guarda una estrecha relación con la confianza y el beneficio mutuo (Thomason et al., 2012). En ese sentido, en uno de los pocos estudios empíricos relacionados a la cooepetición entre pequeñas empresas realizado en Turquía, se demostró que la cooepetición basada en el compromiso y beneficio mutuo estaban fuertemente relacionadas con el desempeño de las organizaciones (Morris, Kocak & Ozer, 2007). Los aspectos de confianza, compromiso y beneficio mutuo de una relación cooepetitiva exitosa pueden requerir la adopción de varias políticas, procedimientos y sistemas de control diseñados para construir y mantener el capital social a largo plazo (Benton & Maloni 2005).

El *manejo de la tensión* es una variable importante en una relación de cooepetición, ya que en este tipo de estrategias emanan tensiones a nivel individual, organizacional e interorganizacional, las cuales surgen como consecuencia de la paradoja de la relación de competencia y cooperación entre las empresas competidoras (Gnyawali & Park, 2011). En ese sentido, es difícil manejar la tensión entre dos lógicas contradictorias de interacción, por lo cual siempre existe el riesgo de que una interacción se vuelva demasiado fuerte sobre la otra, lo que minimiza la posibilidad de obtener beneficios tanto de la cooperación como de la competición y, en casos extremos, incluso disuelve la relación prematuramente (Bengtsson, Eriksson & Wincent, 2010). Un mal manejo de las tensiones puede generar a una rivalidad implícita que podría conducir a una sobreprotección y a un intercambio de conocimiento más selectivo, así como a resultados de inestabilidad e innovación subóptima en comparación con los no rivales (Bengtsson & Kock, 2014).

La variable *gobernanza* es una de las variables más importantes para el éxito de un modelo de negocio cooepetivo, ya que presupone una planificación participativa y transparente, reconocida por todos los participantes con el objetivo de coordinar acciones que generen mejoras como si se tratara de un único producto o servicio (Chim, 2016).

Por otro lado, la literatura también nos indica que el *apoyo a la gestión* es considerado un factor crítico para el éxito de relaciones de *partneritng* (Cheng, Li y Love, 2000). La gobernabilidad y la planificación participativa contribuyen para que todos los beneficios de una estrategia de cooepetición se distribuyan por igual entre todos los *stakeholders* y reduce al mínimo las situaciones que puedan perjudicar los objetivos comunes de la red (Buhalis, 2000).

El *sentido de pertenencia*, es también un elemento esencial para lograr la integración y fortalecimiento de las relaciones cooepetitivas. Las organizaciones que establecen relaciones cooperativas no pueden poseer cualquier tipo de forma organizativa o autoridad, sino que deben reflejar los valores y ser inspiracionales, pues solo así se logrará el involucramiento pleno de los miembros en el proyecto y el fortalecimiento del sentido de pertenencia en cada uno de ellos

(Frield, 2003). De este modo, se busca generar una motivación empresarial para promover un mayor sentido de pertenencia. Sin embargo, a diferencia de las relaciones empresariales tradicionales que añaden a su filosofía el sentido de pertenencia, las organizaciones cooperativas lo introducen en su propia naturaleza de manera tácita al apoyarse en la condición de socio y no de colegas que se encuentran juntos pero trabajando por cuenta propia (Millán, 2005). En las relaciones cooperativas se deben establecer reuniones periódicas tomando en cuenta a todas las organizaciones involucradas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, e integrar los valores y cultura de cada una de ellas. Se deben generar estrategias conjuntas y no de manera separada, para la captura de nuevos mercados o para ampliar los existentes, tomando en consideración el objetivo común establecido por todos, además de orientar la cultura conformada hacia una de mayor confianza e integración (Campus Party, 2014).

Finalmente, la *autoselección* es un elemento esencial para facilitar la confianza en las relaciones cooperativas y generar resultados de manera más rápida. En este sentido, es crucial que todos los actores se autoseleccionen, pues de este modo ambas partes podrán involucrarse al máximo y lograr integrar conocimientos y ventajas competitivas frente a potenciales competidores. Por ello deben identificar y conocer las características de su socio potencial (Ritala, 2012), conocer a su aliado en el contexto de sus actividades diarias, analizar el mercado en el cual se encuentra, tener en claro cuál será el valor agregado de esta relación para sus clientes y finalmente, conocer los estilos, cultura y políticas de la empresa competidora.

Por otro lado, *los factores organizacionales* son aquellos elementos internos de una empresa que influyen en el ambiente de trabajo y están al alcance de los objetivos trazados en las relaciones cooperativas. En este sentido, el tejido institucional surge como un elemento que genera un impacto en las interacciones cooperativas, pues permite “evaluar el desarrollo de una visión y valores homogéneos dentro de relaciones cooperativas conformadas por actores económicos interrelacionados a través de redes sociales” (Ramos, Berrío & Villar, 2015, p. 33). Esta variable comprende dos sub-variables: comunidad social y agentes económicos.

Por *comunidad social* nos referimos al grupo compuesto por todos los actores que intervienen en esta estrategia y que guardan relativamente un grado homogéneo de valores y visión; en cambio por *agentes económicos* nos referimos a aquellos actores, instituciones y empresas que participan de manera directa en un grupo económico conformando redes sociales. Estos actores poseen “habilidades y conocimientos especializados, se encuentran relativamente cerca dentro de un ámbito geográfico y se vinculan económicamente entre ellos” (Ramos et al., 2015, p. 34).

Dada la importancia de este factor Ramos, Berrio y Villar (2015) evaluaron el nivel de cooepetencia que existía en las empresas logísticas del Callao considerando estos factores. Estos autores concluyeron que el grado de desarrollo de la cooepetencia era de nivel medio. Así, en cuanto al factor tejido institucional obtuvieron un puntaje promedio de 4.47 sobre 7 puntos. La variable comunidad social obtuvo un puntaje de 4.22 sobre 7 puntos, pues se evidenció que si bien existía una visión y valores compartidos entre los actores, estos eran tácitos y no impulsados institucionalmente. Además, cuando se entrevistó a los integrantes sobre la existencia de un sistema de valores y visión homogéneos que impulse las iniciativas y cambios tecnológicos estos mostraron un resultado medio.

Por otro lado, en cuanto a la variable agentes económicos nos referimos a la cantidad de individuos especializados en habilidades y conocimientos, el número de empresas con proximidad geográfica, el número de empresas vinculadas económicamente y el número de empresas internacionales y multinacionales, aspectos en los cuales se obtuvo un promedio de 4.17 sobre 7 puntos. Estos resultados, se debieron a que las organizaciones contaban con personal especializado en comercio exterior. Así, se percibió que “existía una falta de alineación y fomento de una visión compartida que se traduzca en un mayor intercambio de conocimientos y *know how*” (Ramos, Berrio & Villar, 2015, p. 76). Por ello, se consideró necesario que se promuevan reuniones y eventos que propicien una mayor integración entre los actores involucrados y que generen una mayor apertura a la cooperación, en específico, al intercambio de conocimientos. Esto requiere desarrollar normas o reglamentos que permitan un trabajo más coordinado (Ramos et al., 2015).

Adicionalmente, la cooepetición es una estrategia que no solo genera una nueva gestión de los recursos compartidos, sino que también implica un nuevo modelo de *liderazgo* basado en la capacidad de gestionar alianzas. Los/as líderes tendrán que ser capaces de internalizar lo aprendido con el otro con el fin de trabajar para lograr objetivos comunes (Carvajal, 2010). Ello supone que este líder sea capaz de asumir que la innovación exige colaboración y que existen competidores en el mercado que son capaces de colaborar con el fin de obtener beneficios mayores de los que obtendrían de forma individual (Bengsston, 2014). En ese sentido, el liderazgo para un modelo de negocio cooepetivo no solo se basa en un liderazgo compartido, sino también en un liderazgo facilitador. El liderazgo facilitador se puede definir como aquellos comportamientos que facilitan la capacidad conjunta para adaptarse, solucionar problemas y mejorar resultados (García, 2013). Las estrategias utilizadas por el líder facilitador, según Conley y Goldman (1994), son las siguientes: anticipar limitaciones de recursos, gestionar equipos, solucionar conflictos, crear redes de comunicación, ejecutar políticas de colaboración y definir la

visión común. Estas características se alinean a las competencias que debería tener el líder de un modelo de negocio cooperativo.

Así, por ejemplo en un estudio realizado sobre la cooperación en el sector calzado de Lima Metropolitana se analizó la variable liderazgo y se pudo evidenciar que existían algunos líderes explícitos. Sin embargo, la aceptación de estos líderes, y la percepción sobre cómo coordinaban y realizaban un arbitraje en caso de disputas, fueron calificados con un menor puntaje por los encuestados. Como conclusión del estudio se evidenció que tanto la variable liderazgo como otras variables presentaban un nivel bajo, por lo cual se determinó que, en el mercado estudiado, existía un nivel bajo de cooperación (Bravo et al., 2015).

Finalmente, un factor económico esencial en un sistema cooperativo son los *resultados a corto o mediano plazo*. Las organizaciones establecen relaciones cooperativas con el fin de alcanzar algún objetivo en común, ya sea la creación de un nuevo producto y/o servicio, la entrada a nuevos mercados o la realización de un proyecto determinado (Christ, 2017). No obstante, estas nuevas formas de relacionamiento con los competidores despiertan cierta incertidumbre entre los actores en cuanto a los beneficios que obtendrán, y si es que los obtendrán o no. En este sentido, las organizaciones necesitan tener conocimiento sobre los beneficios específicos que obtendrán de esta cooperación así como los plazos para el alcance de los objetivos. Por ello, en un sistema cooperativo es importante que se generen resultados rápidos (de corto o mediano plazo), pues solo así los integrantes podrán reafirmar esta colaboración a futuro y de manera sostenible (Morris et al., 2007).

3.2. Factores externos

Los estudios empíricos sobre casos de cooperación en diferentes sectores han ayudado a fundamentar por qué cierto tipo de sectores son adecuados para la formación de un modelo de negocio cooperativo (Chim & Batista, 2016). En ese sentido, en esta sección se desarrollará dos dimensiones externas importantes para un modelo de negocio cooperativo, primeramente la estructura de mercado y, posteriormente, los factores socioculturales.

Por *estructura de mercado* nos referimos a las características que posee un mercado específico, respecto a sus oferentes y demandantes, así como las regulaciones que esta presenta. Un nivel alto de competencia genera la necesidad de cooperar con los demás actores de un mercado, más aún si hablamos de un sector que cuenta con un alcance de competencia global. Ello los impulsa a hacer frente al mercado, compartir costos y diseñar estrategias de mercado en conjunto, lo cual les ayuda a dividir riesgos y compartir conocimientos sobre el sector (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Por otro lado, la ausencia de competencia genera una falta de estímulo para que las empresas se preocupen por mejorar su productividad y cooperación con otros actores del mercado (Kon, 2004). Por el contrario, en los ambientes altamente competitivos los actores demandan de las empresas constantes actualizaciones de sus productos, y capacidades competitivas (Meirelles, 2011). Por ello, en este tipo de sectores se puede obtener mejores rendimientos y oportunidades de negocio a través de la cooepetición.

Los factores socioculturales incluyen tanto a aquellos que permiten establecer relaciones cooepetitivas como a los que caracterizan a los nuevos mercados que desea alcanzar. En el primer caso, uno de los determinantes para establecer relaciones cooepetitivas se basa en la proximidad cultural entre los individuos, la cual está relacionada con la cercanía geográfica y el nivel de conocimientos. Así, cuando existe cercanía geográfica las empresas puede establecer relaciones cooepetitivas y compartir costumbres o culturas similares, lo cual promueve compartir conocimientos de mercado como por ejemplo, encuestas e investigaciones de mercado, y así se generan relaciones duraderas de reciprocidad. El nivel de conocimientos especializados de los individuos es un factor que puede influir al momento de establecer interacciones cooepetitivas. Ello se debe a que toda organización busca obtener beneficios en esta relación, adquirir e integrar conocimientos y elaborar óptimas estrategias en conjunto basadas en las experiencias y conocimientos de cada una de las partes involucradas (Morris et al., 2007).

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, la cooepetición permite acceder a nuevos mercados de manera más rápida. Para ello es necesario que los integrantes de un sistema cooepetitivo posean conocimientos sobre los factores socioculturales del nuevo mercado al que desean llegar. Estos factores incluyen el conjunto de patrones, reglas, creencias, valores y costumbres que rigen el comportamiento de una determinada sociedad y que son transmitidos en el tiempo (Ritala, 2012). En este sentido, las organizaciones deben realizar estudios sobre los hábitos de consumo de la población objetivo, los estilos de vida predominantes, las preferencias y gustos de la población, la religión, y los productos o servicios que son culturalmente inaceptables (Cheng, Li & Love, 2000).

En conclusión, la literatura revisada muestra que la cooepetición nos plantea beneficios pero a la vez retos para su adecuado desarrollo y sostenibilidad. Esta noción, nos enseña a “competir sin destruir el pastel y a cooperar sin que se coman tu parte” (Méndez, 2011, p. 91), pues se busca generar estrategias conjuntas para capturar nuevos mercados o ampliar los existentes a través de trabajo en equipo para luego competir por porciones más grandes.

En el siguiente capítulo, se realizará, primeramente, un análisis del contexto del sector textil-confecciones, para luego contextualizar los factores determinantes previamente examinados.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se realizará, en primer lugar, un análisis del sector textil-confecciones y posteriormente una contextualización de los principales factores de un modelo de negocio cooperativo identificados en el capítulo previo

1. Sector textil-confecciones

En este apartado se abordará la importancia y características del sector textil-confecciones, y posteriormente se realizará un análisis del sector a través de las herramientas FODA y las cinco fuerzas de Porter, tras lo cual se plantearán conclusiones sobre la información sectorial analizada que permitan comprender su relevancia para el análisis del modelo de negocio cooperativo.

1.1. Importancia y características del sector textil-confecciones

En esta sección se examinará la importancia del sector textil-confecciones en cuanto a su participación en el PBI nacional y como fuente de generación de empleo. Luego, se describirán algunas características importantes del sector como su estructura empresarial, concentración geográfica y nuevas estrategias de cooperación que están surgiendo en una parte de este sector.

La industria textil-confecciones representa una de las actividades más importantes para el crecimiento de la economía nacional (Madrid, Montes & Carrasco, 2019). Según Produce (2015) esta industria representó el 1.3% del PBI nacional y el 8.9% del PBI del sector manufacturero durante el 2014, lo cual le permitió convertirse en el segundo sector más importante dentro de esta industria, solo después de la industria de metales preciosos y no ferrosos. Específicamente, la industria de confecciones representó un 5.4% del PBI manufacturero durante el año 2016 (INEI, 2018).

Por otro lado, la industria textil-confecciones es una de las principales fuentes de trabajo en el país (Advíncola, 2019). Durante el año 2014, esta industria proporcionó alrededor de 412 mil puestos de trabajo, lo cual constituyó un 8.9% de la Población Económicamente Activa (PEA) a nivel nacional (PRODUCE, 2017). Además, es importante mencionar que la mayor parte del empleo es proporcionado por las micro y pequeñas empresa, las cuales a su vez forma una parte importante dentro de la estructura de esta industria (Macroconsult, 2018).

Además, se ha evidenciado que la mayor parte de las personas empleadas pertenecen al segmento no calificado (personas con secundaria incompleta o menor nivel educativo). En ese sentido, alrededor del 86% de la PEA empleada corresponde a este segmento, el cual concentra el empleo informal. Esta es una de las causas por las cuales existen grandes brechas de

productividad laboral en esta industria y la falta de una óptima gestión de procesos, lo cual conlleva a que las empresas extranjeras se sigan consolidando y posicionando cada vez más en el mercado nacional (PRODUCE, 2017).

Según el Ministerio de Producción (2017) la estructura empresarial del sector textil-confecciones entre el año 2009 y 2014 evidenció un crecimiento de 30.9% en el número de MIPYMES, mientras que el número de grandes empresas se redujo en 1.8% y el número de empresas ubicadas en Lima y Callao se redujo en 1.1%. En cuanto al sector confecciones en específico, en el año 2014 el 96% de estas empresas eran microempresas, de las cuales el 59% no superaba las 13 UIT (16,689 dólares aproximadamente) de ventas anuales. La mayoría de estas empresas correspondían a microempresas de subsistencia, las cuales enfrentan situaciones económicas complicadas que no les permite tener un crecimiento sostenible, sino solo subsistir; por otro lado, las empresas en situación de desarrollo representaron un 38%, lo cual incluye a empresas que muestra cierta solidez en cuanto a ingresos y utilidades.

En cuanto a la estructura de las empresas por rango de personal ocupado, durante el año 2014 el 96% de las empresas de este sector contaba con un máximo de cinco trabajadores. Con relación a la estructura jurídica adoptada por estas empresas, se pudo observar que aproximadamente el 79% de ellas eran empresas individuales, mientras que la parte restante, en su mayoría, contaba con una estructura de sociedad anónima cerrada y sociedad comercial de responsabilidad limitada (PRODUCE, 2017).

Sobre la concentración de las empresas, según el Ministerio de la Producción (2017), la industria de confecciones se encuentra principalmente ubicada en Lima (72%), mientras que el resto de empresas se sitúa en el interior del país, sobre todo en Arequipa (5%), Puno (4%), Junín (4%), Lambayeque (3%) y La Libertad (3%). Los departamentos de la zona oriental registran una menor concentración. Un ejemplo de ello, son los departamentos de Amazonas y Madre de Dios, los cuales cuentan con 18 y 10 empresas dedicadas a este sector respectivamente.

Con respecto al dinamismo en la creación de nuevas empresas en el sector textil en el año 2014 la tasa de entrada fue de 13.5% y la tasa de salida de 6.7%. El sector confecciones presentó una tasa de entrada de 9% y una tasa de salida de 6.7%. Seguidamente, en relación con la probabilidad de transición de estas empresas, es decir la probabilidad de que ocurra un cambio de su estado inicial después de un determinado tiempo, se pudo observar que la mayoría de microempresas conservó su tamaño inicial, el 51% de las pequeñas empresas contrajo su tamaño y se convirtieron en microempresas, y solo un pequeño porcentaje pudo convertirse en medianas. En cuanto a las empresas medianas y grandes, se evidenció que en la industria textil, el 83% de

estas conservó su tamaño, mientras que en la industria de confecciones, el 50% contrajo en gran proporción sus ventas, pasando a convertirse a microempresas en el 2014 (PRODUCE, 2017).

Es importante precisar que el distrito de La Victoria conglomeró la cuarta parte del total de empresas del sector textil-confecciones (Ministerio de la Producción, 2017b). Por ello, resulta pertinente centrar esta investigación en el emporio comercial de Gamarra, el cual presenta una estructura y características similares a las mencionadas anteriormente. Específicamente, los empresarios de Gamarra presentan limitaciones en su crecimiento y productividad (Madrid et al. 2019), por lo cual las relaciones de cooperación resultan esenciales para poder superar esas barreras (Barringer & Jones, 2004).

Ante este contexto, han surgido nuevas estrategias de colaboración entre jóvenes emprendedores de este emporio comercial, las cuales les han permitido impulsar su desarrollo hacia nuevos mercados, en particular mediante la cooperación entre competidores directos. Un ejemplo de ello es la creación del primer formato *outlet* de Gamarra que se lanzó el 16 y 17 de noviembre de 2019 en el distrito de San Miguel con el fin de que los empresarios de Gamarra puedan acercar sus productos al público en general y puedan vender los saldos de sus temporadas anteriores como lo hacen los grandes *retails*. Este formato estuvo conformado por 24 marcas independientes y tiene planeado realizar la misma actividad en los distritos de Surco, Lince y Jesús María (Pérez, 2019).

Así mismo, se han realizado *showrooms* con una duración aproximada de siete días en Tarapoto, Cajamarca y otras ciudades del país, con el fin de llevar una mayor variedad de productos a estos mercados (Perú Retail, 2018). También está el caso del proyecto Wuman, iniciado en el año 2017, el cual se encuentra conformado por ocho marcas independientes del emporio comercial de Gamarra, las cuales decidieron unirse para llevar sus productos a diferentes departamentos del Perú como Arequipa, Huánuco y Cusco, así como a otras zonas de Lima (Hanco, 2018). A diferencia de los dos casos mencionados anteriormente, los cuales presentaban una fecha de término de la cooperación, en el caso del proyecto Wuman se plantea una cooperación de largo plazo, ya que después de dos años de cooperación se sigue abriendo nuevas tiendas y consiguiendo que nuevas marcas independientes se sumen a este proyecto.

1.2. Análisis FODA

En esta sección se realizará un análisis FODA del sector textil - confecciones, prestando especial atención al emporio comercial de Gamarra (Ver Tabla 2).

Fortalezas

Una de las principales fortalezas del emporio comercial de Gamarra es “el intangible posicionado en la mentalidad del consumidor” (Advíncola: 2019, pp. 99). Gamarra abarca un conglomerado de galerías que ofrece una gama de productos desde hace más de 50 años y que ha logrado generar una identidad de marca en la población peruana. Esta identidad involucró dos oleadas migratorias. La primera ocurrió a fines de los años 40, calificada como la “oleada positiva”, con la migración de la población del interior del país que comenzó a dinamizar la economía limeña, y la segunda oleada ocurrió en los años 70, cuando Gamarra adopta la fisonomía que posee hasta ahora, es decir un lugar con diversas galerías y gran dinamismo comercial (Parodi, 2019). De este modo, fue convirtiéndose en una zona de alta demanda comercial, a la cual los usuarios llegaban en búsqueda de su ropa deseada, pues la publicidad boca a boca indicaba que ahí se encontraba todo tipo de prenda (Parodi, 2019).

Otra fortaleza a tener en cuenta corresponde a los Tratados de Libre Comercio (TLC) que Perú posee con diversos países, los cuales permiten el ingreso de ciertos productos peruanos sin el pago de aranceles. Ello ha posibilitado que el Perú se convierta en un país más competitivo en los mercados extranjeros. Así, por ejemplo, en el año 2004, el Perú empezó negociaciones con Estados Unidos y tres años después logró firmar el TLC, el cual entró en vigencia a partir de febrero del 2009. Este tratado ofrece la oportunidad de vender prendas peruanas a un mercado con un poder de compra 180 veces mayor que el nacional (Gutiérrez, 2010).

Por otro lado, si bien tanto la venta en el país como las importaciones del sector textil-confecciones se encuentran sujetas al pago del IGV, de acuerdo al apéndice I de la Ley del IGV existen ciertos productos intermedios para la industria textil que se encuentran exonerados de dicho pago, como el algodón en rama sin desmontar. Además de estas exoneraciones existen condiciones especiales para las empresas textiles que se encuentren en la Amazonía, las cuales se benefician de una tasa especial de impuesto a la renta, y la exoneración y recuperación anticipada del IGV, todo ello de acuerdo a la Ley de la Promoción de la Inversión de la Amazonía (PRODUCE, 2017).

Por su parte, Moisés Estela, presidente de la asociación peruana de industriales confeccionistas, menciona que los empresarios de Gamarra se diferencian de otros por su esfuerzo y perseverancia, pues sin poseer los recursos necesarios y la ayuda del Estado han logrado crecer y persisten en sus negocios a pesar de la coyuntura desfavorable. Así mismo, Estela señala como otra fortaleza que los empresarios de Gamarra se encuentran en un lugar muy concurrido, donde se aglomera una gran diversidad de tiendas y estilos (Advíncola, 2019) y donde acuden a diario

más de 300,000 personas, llegando a un pico de 700 mil personas en fiestas navideñas (INEI, 2017).

Oportunidades

Por otro lado, las organizaciones interactúan con un entorno cada vez más complejo y competitivo pero que a su vez trae nuevas oportunidades para su crecimiento. En este sentido, una de las oportunidades para hacer frente a los desafíos de la globalización es el uso de nuevas tecnologías que permitan un mayor acercamiento con los clientes locales y de otros países (Liendo y Martínez, 2001).

Otra oportunidad de crecimiento de este sector se refiere a la expansión hacia mercados no cubiertos. En ese sentido, un estudio de PRODUCE (2017) muestra la distribución geográfica de las empresas del sector confecciones, en la cual Lima concentra el 72% mientras que departamentos como Loreto (0.38%), Tumbes (0.18%), Piura (0.54%) y Moquegua (0.16%) tienen una baja concentración. Es preciso señalar que muchas de estos departamentos se suelen abastecer de prendas adquiridas en Lima y no cuentan con una gran variedad de modelos y colores (Gutiérrez, 2010).

Por otro lado, si bien el emporio comercial de Gamarra aún conserva una cultura tradicional, forjada a través de varias generaciones, está surgiendo una nueva generación de jóvenes emprendedores. Esta nueva generación está impulsando la profesionalización y la construcción de una nueva imagen del emporio comercial, pues es consciente de que los consumidores de hoy en día son más exigentes y complejos. Por ello, han dado un giro a la visión del negocio, buscando el desarrollo de sus marcas, nuevos diseños y un uso más intensivo de tecnologías para la publicidad e interacción constante con los clientes. Algunos de estos nuevos emprendedores son jóvenes profesionales con un objetivo claro de modernizar Gamarra. Varios forman parte de la tercera generación de empresarios de Gamarra, la cual cuenta con estudios en temas relacionados a la industria y que buscan hacer crecer el negocio que empezó siendo familiar (Gallegos, 2016). Los negocios de esta nueva generación se han concentrado en las galerías San Pedro, Ya y Damero, galerías que cuentan con una oferta de prendas modernas y estilos similares a los centros comerciales de Lima (Advíncola, 2019).

Debilidades

Por otro lado, si bien existen fortalezas y oportunidades en el emporio comercial de Gamarra, también existen debilidades que no permiten su adecuado crecimiento y desarrollo. Los empresarios de este sector atraviesan dificultades ante la apertura del mercado nacional a empresas de origen chino, las cuales cuentan con una reducción de aranceles y ofrecen precios

tan bajos que resulta difícil competir contra ellos. Ello ha provocado que muchas pequeñas y medianas empresas se vean forzadas al cierre de sus tiendas, pues el TLC antes mencionado los ha perjudicado y no han podido contra grandes empresas que poseen economías de escala y se ven favorecidas mediante la eliminación de medidas *antidumping* para ingresar a nuevos mercados con precios inferiores a los de la competencia local (Fasson, 2016).

El empresario de Gamarra, además, no tiene las capacidades para gestionar de manera adecuada su negocio, pues la mayoría de ellos han ido adquiriendo sus conocimientos de manera empírica. Miguel La Torre, coordinador de la Oficina de Comercio Exterior en Gamarra, menciona que el empresario de Gamarra no posee formación profesional y está acostumbrado a hacer sus actividades de la misma forma con la cual obtuvo éxito en algún momento, estando poco dispuesto a cambiar. Estos empresarios poseen una cultura de desconfianza y cerrada para la innovación, y confían plenamente en que con sus conocimientos empíricos tendrán éxito, sin necesidad de ayuda (Advíncola, 2019).

Otra debilidad atañe la infraestructura y seguridad del emporio comercial, las cuales se han visto dañadas con el transcurso de los años, recibiendo poca atención de los empresarios para mejorar las condiciones del emporio y generar mayor comodidad en los consumidores. El estudio de Arellano Marketing, muestra una reducción de las visitas al emporio comercial en relación con los centros comerciales. Así, en el 2012 Gamarra era el lugar más visitado como lugar de compra de ropa (41%); sin embargo, en el 2014 esta frecuencia disminuyó para representar solo el 23%, mientras que los centros comerciales como Plaza Norte (31%) y Mega Plaza (38%) incrementaron su participación. Ello se debió a “los servicios mejorados en los centros comerciales como la seguridad, la mayor comodidad, aire acondicionado, accesos limpios y áreas destinadas a estacionamientos” (Pimentel & Ríos, 2017). Además, el tránsito se ve interrumpido por el desorden del comercio ambulatorio aledaño. Todo ello ha originado que las ganancias se vean reducidas en un 5% anualmente desde el 2013 (Torres, 2018).

Si bien Gamarra es un emporio comercial conocido por la población, un factor negativo es que muchas personas, lo relacionan con productos de bajo precio y baja calidad, lo cual puede conllevar a una pérdida de clientes potenciales (Arbulú, 2018). No obstante, en Gamarra se pueden encontrar prendas de calidad a precios competitivos, pero esto se ve afectado por la percepción general de los consumidores.

Otra debilidad es que no se impulsa el desarrollo tecnológico ni la innovación pues, mucho de lo que se oferta es una copia de prendas que se encuentran en los centros comerciales. Sin embargo, existen empresas que buscan establecer diseños y cumplir con las exigencias de los clientes. Así mismo, los empresarios de Gamarra no poseen un orden de sus registros o

contabilidad, y muchos de ellos no conocen sus costos reales sino que determinan su precio de venta de acuerdo a los de la competencia (Advíncola, 2019).

El acceso al crédito, por su parte, se ha convertido en una dificultad para el empresario de Gamarra, pues limita el crecimiento de su negocio. Madrid, et al. (2019) entrevistó a varios microempresarios de Gamarra, quienes manifestaron dicha dificultad “He tenido algunos problemas porque no cumplía con los requisitos así que ya no intenté solicitar nuevamente al Banco, suelo pedir un préstamo a mis hijos o esposo, así evito tanto papeleo” (Empresario de Gamarra, 2018). Otro microempresario manifestó: “Trato de no ir al Banco; no entiendo mucho sobre las tasas, sobre términos financieros, y los trámites son engorrosos y me quitan tiempo” (Empresario de Gamarra, 2018). De este modo, podemos apreciar que no existe una cultura financiera, por lo que para evitar los trámites para la adquisición de un crédito prefieren acceder a préstamos familiares e informales que muchas veces son más costosos.

Amenazas

Por otro lado, existen varias amenazas en este sector. Hace algunos años Gamarra era un emporio comercial con alta demanda y escasa competencia; sin embargo, esa tranquilidad se ha visto alterada con la llegada de productos asiáticos, las marcas *fast fashion* y la reducción de las exportaciones. Ello ha revelado problemas estructurales de Gamarra como el deterioro de la infraestructura, la carencia de marcas posicionadas y la delincuencia de la zona, problemas que antes no eran asumidos como tales y que ahora es preciso resolver para potenciar su crecimiento. Además, estas grandes marcas cuentan con una alta sofisticación técnica que les permite obtener menores costos de producción y ofertar nuevas colecciones de manera permanente, además de contar con sólidas espaldas financieras (Cámara de comercio de Gamarra, 2017).

Otra amenaza es el aumento del precio de los alquileres, pues desde el 2010 estos se encuentran aumentando a pesar de las dificultades por las cuales atraviesa este sector. Así, “el alquiler de un local de 10 metros cuadrados con puerta a la calle cuesta alrededor de 36 mil USD al año, y al interior de una galería, 12 mil USD anuales” (Rosado & Abarca, 2010). Por ello, la cantidad de talleres de producción en Gamarra ha disminuido, pues los empresarios prefieren trasladar sus talleres a conos más alejados o a sus casas, y mantener solo su punto de venta en Gamarra (Advíncola, 2019). Esto genera sobrecostos que pueden impactar negativamente en la rentabilidad de los negocios.

Finalmente, otra amenaza es la guerra de precios que se presenta entre los competidores, pues ante la disminución de la demanda y la proliferación de nuevos competidores, los empresarios se ven forzados a reducir sus precios al máximo, lo cual puede generar pérdidas o ganancias ínfimas por prenda.

Tabla 2: Análisis FODA

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intangible posicionado en la mentalidad del consumidor. - Oportunidades comerciales generadas por los Tratados de Libre Comercio. - Exoneración del pago de IGV en ciertos productos intermedios. - Alta perseverancia y esfuerzo de los empresarios - Lugar de alta demanda diaria. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de nuevas tecnologías para el acercamiento con los clientes y potenciales clientes. - Expansión hacia mercados no cubierto.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de prendas de origen chino a bajo costo. - El empresario de Gamarra posee pocas capacidades técnicas. - Infraestructura deteriorada. - Poca seguridad. - Dificultad de tránsito vehicular. - Muchas personas relacionan Gamarra con productos de bajo precio y calidad. - No existe innovación y desarrollo tecnológico. - Poco conocimiento para la determinación del precio de venta. - Limitado acceso al crédito 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de las marcas <i>fast fashion</i>. - Aumento del precio de los alquileres en Gamarra. - Guerra de precios por aumento de la competencia.

1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En esta sección se realizará un análisis del sector mediante las cinco fuerzas de Porter, teniendo en cuenta la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y, finalmente, la rivalidad entre las empresas.

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes al sector confecciones es alta por diversas razones. En un sector tan diverso, con una variedad de productos y tipos de clientes, las marcas *fast fashion* como Zara, H&M y Saga Falabella buscan cubrir la mayor cantidad del mercado a través del lanzamiento de diferentes colecciones a lo largo del año. En este sentido, el ingreso de nuevas marcas *fast fashion* es una fuerte amenaza para este sector que no cuenta con las mismas ventajas de producción y conocimientos técnicos que estas grandes empresas (Cámara de comercio de Gamarra, 2017).

Del mismo modo, el surgimiento de tiendas *e-commerce* que abastecen de prendas de vestir a diversos sectores de la sociedad genera una amenaza de nuevos entrantes, pues los costos

“de instalación para aperturar una tienda virtual por parte de los nuevos competidores son bajos, pues no requieren de una fuerte inversión de capital para empezar a funcionar y ello favorece la disminución de sus costos” (Ortiz, 2017, p. 91).

La competencia de prendas de vestir importadas también es una alta amenaza, especialmente aquellas provenientes de países asiáticos y centroamericanos con bajos costos de producción (Madrid et al. 2019). En este sentido, el costo de la mano de obra peruana es relativamente elevada frente a sus competidores asiáticos, pues según el estudio realizado por la consultora Werner International, en el 2014, “el costo de la mano de obra por hora en nuestro país fue de 2,78 USD, mientras que en los países asiáticos fueron menores a los 2 USD por hora. Como consecuencia de ello, los productos peruanos pierden mercado ante una estrategia asiática sustentada en sus bajos costos laborales y fuertes inversiones en tecnología” (PRODUCE, 2017, p. 29).

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de este sector tienen un poder de negociación alto, ya que cuentan con la facilidad de encontrar una gran variedad de productos que satisfagan sus necesidades. En ese sentido, el costo del cliente por cambiar de marca es bajo, puesto que su decisión de compra está influido, en gran medida, por el precio y por el cambio en las tendencias de la moda. Esto exige que las empresas de este sector muestren una gran capacidad de respuesta e innovación (Barajas & Oliveros, 2014).

Adicionalmente, Flavio Amado, manager de Shopper & Retail Insights en Kantar World Panel sostiene que el consumidor peruano compra, aproximadamente, unas 300 veces al año diferentes productos y más del 87% no cuenta con una preferencia en cuanto a centros comerciales. El consumidor peruano busca muchas más promociones a diferencia de otros consumidores de Latinoamérica. En ese sentido, Amado indica también que el consumidor peruano prevé realizar compras más mesuradas como “cambiar a marcas más baratas” (26%), aun cuando su situación actual mejore (Pimentel & Ríos, 2017). Lo anterior permite concluir que los consumidores peruanos no son fieles a una marca, más aún si cuentan con una oferta con gran variedad de diseños y precios, lo cual les permite un mayor poder de negociación.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el sector es media. Las prendas de vestir satisfacen una necesidad en específico, por lo que no existen sustitutos que puedan reemplazarlos (Barajas y Oliveros, 2014). No obstante, dentro de la función que cumplen respecto del vestir, existe una amplia gama de productos que se diferencian por el diseño y la moda. Así, pueden existir bienes

sustitutos, pues una persona puede decidir si compra un abrigo, una parka (abrigo impermeable con capucha) o una trenca (abrigo que se cierra con botones de forma alargada), siendo entre ellos productos sustitutos (Entretexiles, 2014).

Además, existe también la falsificación de marcas, la cual permite ofrecer prendas con el diseño de las grandes marcas pero a menor calidad y precio, las cuales son más asequibles para una parte de la población y sustituyen las prendas originales (Entretexiles, 2014).

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector es medio. El sector de confecciones es un sector de alto potencial, pues absorbe un gran porcentaje de la PEA manufacturera, además de que reúne a muchos proveedores que dependen de las empresas de confección (Ministerio de la Producción, 2017b).

En este sentido, el empresario de Gamarra posee una cercanía geográfica con sus principales proveedores de telas, hilos y máquinas de coser, además de contar con proveedores extranjeros. Para estos empresarios, es importante realizar una buena gestión de los proveedores, pues a partir de la calidad de los insumos se puede garantizar la calidad del producto final. Por ello, los proveedores son aliados estratégicos a los que se debe persuadir para que acepten condiciones que favorezcan a ambas partes.

El poder de negociación puede ser calificado como medio, ya que los empresarios de Gamarra cuentan con una variedad de proveedores cercanos para adquirir sus productos, quienes de acuerdo a las relaciones que tengan con sus clientes pueden preferir vender a uno u otro en momentos de poco abastecimiento de insumos.

Rivalidad entre las empresas

En este sector se evidencia un alto nivel de rivalidad, expresado en el número de competidores, la guerra de precios y la capacidad relativa de respuesta ante los constantes cambios en las tendencias de la moda. En ese sentido, la entrada de prendas de vestir a bajo costo al territorio nacional obliga a los demás competidores a reducir sus precios y obtener menores márgenes de utilidades. Este alto nivel de rivalidad se acentúa cuando existe una baja diferenciación entre los productos que ofrecen los competidores, consolidándose así una oferta uniforme (Barajas & Oliveros, 2014).

Por ello, las firmas del sector textil-confecciones deben estar en continua innovación para poder lograr una ventaja competitiva mediante la cual puedan diferenciarse, y también deben idear nuevas estrategias que les permita competir e incrementar su rentabilidad (Albors, 2015).

1.4 Conclusiones del análisis del sector

El análisis del sector textil-confecciones ha permitido evidenciar que este es un sector con un alto nivel de competitividad, debido al gran número de competidores que existe en el mercado (tanto físicos como virtuales), a los productos con precios cada vez más bajos que ingresan al territorio nacional, y al gran poder de negociación de los clientes que demanda continua innovación y respuesta rápida de las empresas ante las nuevas tendencias de la moda. En ese sentido, las grandes marcas han sabido hacer frente a estos nuevos retos proporcionando a sus clientes colecciones de prendas cada vez más rápidas y brindándoles precios competitivos, tal como ocurre con la tendencia *fast fashion*.

Sin embargo, un sector de esta industria, como el conformado por las micro y pequeñas empresas, ha presentado dificultades para poder crecer, ya que además de la alta competitividad que existe en el sector, enfrenta diferentes limitaciones incluyendo una inadecuada gestión de procesos, falta de innovación de sus productos, limitado acceso al crédito, poca o nula capacitación técnica y dificultad para la expansión hacia nuevos mercados. Ello ha conllevado a que muchas de estas empresas quiebren o a que un número importante de pequeñas y medianas empresas se conviertan en microempresas. A pesar de estas limitaciones, este sector, y en específico el emporio comercial de Gamarra, presenta como fortaleza ser un lugar que se encuentra posicionado en la mentalidad de los peruanos como un espacio de alta concurrencia, donde se puede encontrar una amplia variedad de prendas de vestir y a precios accesibles.

Además, ha surgido una nueva generación de jóvenes profesionales que buscan modernizar el emporio comercial de Gamarra, superar los retos que se presentan en la industria y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno actualmente. Esta nueva generación cuenta con una mentalidad distinta y apuesta por la cooperación y la confianza para poder crecer, enfrentar de manera conjunta los retos que presenta el mercado y hacer frente a la competencia de las grandes empresas.

2. Determinantes del modelo de negocio competitivo en el sector textil-confecciones

En esta sección se hará una caracterización de los principales determinantes de un modelo de negocio competitivo correspondientes al sector textil-confecciones. Así, se analizarán sucesivamente los factores internos, como el capital social, los factores organizacionales y los factores económicos, y luego los factores externos, como la estructura de mercado y los factores socioculturales.

2.1 Capital social

El capital social es un factor muy importante en un modelo de negocio coopetitivo, pues permite mayor integración con los actores involucrados y mayor facilidad para la cooperación en el logro de metas colectivas (Cuellar & Bolívar, 2009). La confianza es un pilar fundamental del capital social y fortalece las relaciones coopetitivas. En este sentido, el empresario de Gamarra es temeroso y desconfiado y duda en arriesgarse en la realización de proyectos (La Torre, 2018), pues los empresarios han tenido malas experiencias con la utilización de fondos comunes, lo cual ha mermado su confianza (Aclla, 2018) e impulsado la respuesta individualista (Muñoz, 2018).

Además, Moisés Estela, presidente de la Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas, manifiesta que debido a la alta competencia que imperó en el emporio comercial, los empresarios se desarrollaron en un entorno de competencia y no de colaboración lo que ha traído consecuencias negativas hasta la actualidad. Así mismo, señala que ese efecto se ha visto reforzado por iniciativas fallidas de colaboración. Por ejemplo, Estela menciona que se realizó un consorcio para la participación de compras estatales y se formó un grupo de siete socios para exportar; no obstante, se dieron cuenta de que el representante de ventas del consorcio acaparaba todos los pedidos para su empresa y pensaba solo en sus intereses individuales y no en los colectivos, por lo que el consorcio se disolvió (Advíncola, 2019).

Por su parte, Augusto Allecca, presidente de la Asociación de Productores Textiles de Gamarra, manifiesta que Gamarra no cuenta con una dirección clara, ni gobernanza, pues existen muchos líderes divididos. Además, señala que si bien existe un espíritu de colaboración para la integración de conocimientos entre los competidores, esto aún no se ha concretado (Advíncola, 2019).

No obstante, existe un nuevo grupo empresarial con una cultura transformada que está impulsando proyectos de colaboración entre competidores, en los cuales todas las partes se encuentren beneficiadas. Estos grupos se encuentran innovando y colaborando en el desarrollo de estrategias de crecimiento, *marketing* y creación de marcas que se posicionen como marcas de calidad y moda. Un ejemplo de ello es el proyecto Wuman, mencionado anteriormente, que luego de dos años de su creación por jóvenes profesionales, ha abierto dos tiendas más en Lima y ha incorporado al proyecto tres marcas adicionales para conformar un total de ocho empresas involucradas en esta iniciativa.

2.2 Factores organizacionales

Los factores organizacionales como el liderazgo y el tejido institucional, lo que incluye la generación de valores y una visión compartida son esenciales para el desarrollo de una

estrategia de cooptación (Ramos, Berrio & Villar, 2015). En ese sentido, es muy importante que dentro de una relación de cooptación exista un grado homogéneo de valores y visión entre los participantes. En cuanto al liderazgo para un modelo de negocio cooptativo, este no solo se basa en un liderazgo compartido, sino en un liderazgo facilitador, que cuente con la capacidad de gestionar conflictos, crear redes de comunicación, definir la visión compartida y buscar el beneficio grupal y no particular (García, 2013).

En ese sentido, Humberto Machaca, presidente de la Asociación de Exportadores del comercio comercial de Gamarra (ASODEX), señala que el empresario de Gamarra es muy crítico con sus líderes, aunque reconoce que necesitan establecer un liderazgo único, que les brinde las facilidades para trabajar articuladamente en beneficio de todos. En esa misma línea, Augusto Allca, presidente de la Asociación de Productores Textiles de Gamarra, resalta las dificultades que tuvo que pasar para lograr formar su asociación, ya que anteriormente los empresarios de Gamarra habían participado en sistemas de colaboración pero tuvieron una mala gestión de sus aportes económicos. Por ello, Allca tuvo que demostrar con acciones su credibilidad e integridad a fin de ganarse la confianza y representar a los empresarios. Así mismo, Allca señala que han existido diferentes iniciativas de cooperación entre empresarios de Gamarra pero que no ha existido un liderazgo compartido, sino una pugna de poder entre todos los líderes, quienes no han logrado trabajar articuladamente (Advíncola, 2018).

2.3 Factores económicos

Según la literatura revisada previamente, un factor económico esencial para la realización de un modelo de negocio cooptativo son los resultados a corto o mediano plazo (Christ, 2017). Esto se debe a que una relación de cooperación entre competidores directos despierta cierta incertidumbre entre los participantes sobre si realmente obtendrán algún tipo de beneficio, por lo cual obtener resultados positivos a corto o mediano plazo posibilita que los participantes reafirmen su cooperación para actividades futuras (Morris, 2007).

En ese sentido, Moisés Estela, presidente de la Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas, señala que el empresario de Gamarra es cortoplacista. Estos empresarios están dispuestos a invertir su dinero siempre y cuando vean resultados de forma rápida, y muestran cierta desconfianza hacia invertir en proyectos cuyo retorno sea a largo plazo (Advíncola, 2019). Esto está relacionado con la reducida cantidad de MYPES de este sector que cuentan con un plan estratégico, lo que conlleva a que prioricen una visión de corto plazo (Avolio, Mesones y Roca, 2011).

2.4 Estructura de mercado

La estructura de mercado, referida a las características que posee un mercado determinado en cuanto a sus oferentes y demandantes es un factor esencial para el desarrollo de un modelo de negocio cooperativo, ya que un alto nivel de competencia incentiva la necesidad de cooperar con los demás actores de un mercado (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009) mientras que la ausencia de un nivel alto de competencia desestimula esta cooperación (Kon, 2004).

En ese sentido, como se mencionó en la sección 1 del presente capítulo, el sector textil-confecciones es una industria con un nivel alto de competencia, no solo con competidores locales; sino también con grandes empresas extranjeras, empresas de *e-commerce* y comerciantes informales. Respecto a los consumidores de esta industria, estos tienen un alto poder de negociación debido a la variedad de opciones con que cuentan. Ambos aspectos generan que las empresas de este sector se encuentren constantemente en una situación de hipercompetencia.

En el emporio comercial de Gamarra, según el estudio realizado por el INEI (2016), entre los años 2008 y 2016 se registró un incremento de 31.4% de nuevos establecimiento. La distribución porcentual de unidades productivas informales representó un 22.7% y solo un 5% de las empresas de este emporio importaba y/o exportaba. Además, si clasificamos las empresas de Gamarra según el segmento empresarial, el estudio mostró que el 93.5% representaban a microempresas, mientras que un 6% correspondía a las pequeñas empresas. Como se puede observar, este emporio presenta una estructura empresarial conformada, en su gran mayoría, por microempresas. Si bien en Gamarra ha habido un constante crecimiento de nuevos establecimientos, existen varias limitaciones -previamente mencionadas- para expandir sus productos hacia nuevos mercados.

En ese sentido, el sector textil-confecciones presenta un alto nivel de competencia, lo cual es un incentivo para que los actores del mercado realicen actividades de cooperación.

2.5 Factores socioculturales

Los factores socioculturales son esenciales para el fortalecimiento de los modelos cooperativos. La proximidad cultural, cercanía geográfica y nivel de conocimientos compartidos de los actores involucrados puede facilitar la colaboración. En ese sentido, el emporio comercial aglomera más de 315 galerías con la misma actividad económica: venta de ropa al por menor o mayor. Estas empresas enfrentan similares dificultades para el crecimiento de sus negocios, lo cual favorece las interacciones con los competidores y la oportunidad de desarrollo de proyectos conjuntos (Ortiz, 2017). Así mismo, en cuanto al nivel de conocimientos, los empresarios del

emporio comercial de Gamarra cuentan, en su gran mayoría, con conocimientos empíricos con los cuales han logrado desarrollar sus negocios (Advíncola, 2019).

Por otro lado, también es necesario tomar en cuenta los factores socioculturales de los nuevos mercados a los que se desea llegar. Estos factores incluyen al conjunto de patrones, reglas, creencias, estilos de vida, valores y costumbres que rigen el comportamiento de una determinada sociedad y que son transmitidos en el tiempo (Ritala, 2012). En ese sentido, si se desea ingresar al mercado arequipeño como en el caso del proyecto Wuman, se deben tener en cuenta esos factores. Así, el gerente de cuentas de Arellano Marketing, Arnaldo Aguirre, en el desarrollo del seminario “Oportunidades de negocio” organizado por el Diario Correo (2017), analizó el perfil del consumidor arequipeño, llegando a la conclusión que este posee un perfil conservador y progresista, en su mayoría busca productos de calidad y marcas conocidas, y prefiere no arriesgarse. Además, se caracteriza por mantener su status personal y preferir la publicidad con mensajes de humor y emocionales, que involucren a personas similares a él, que muestren las características del producto y que incorporen música de moda.

Así podemos apreciar que los factores estudiados en el marco teórico inciden en el establecimiento de relaciones cooperativas entre competidores en el sector textil-confecciones. No obstante, los factores más relevantes de acuerdo al sector estudiado son el capital social, liderazgo, visión homogénea, liderazgo compartido y generación de resultados a corto o mediano plazo.

En suma, en este capítulo se han analizado las principales características del sector textil-confecciones y los principales factores determinantes de un modelo de negocio cooperativo en este contexto. Esto ha permitido evidenciar que si bien el emporio comercial de Gamarra enfrenta ciertas limitaciones al momento de realizar actividades cooperativas, existe una ventana de oportunidad para desarrollar con éxito modelos de negocio cooperativos, iniciativas que han recibido el impulso de una nueva generación de empresarios.

CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo general construir un marco analítico sobre los principales determinantes de un modelo de negocio coopetitivo en micro y pequeñas empresas del sector textil-confecciones. En ese sentido, se concluyó que la coopetición es un modelo de negocio innovador para mercados altamente competitivos que permite generar co-creación de valor y mejores resultados de los que se obtendrían de manera individual. Una de las principales ventajas de este modelo es que puede facilitar la expansión hacia nuevos mercados, ya que los riesgos y costos que implican dicha expansión son compartidos entre los participantes del proyecto. Este modelo también permite desarrollar productos innovadores con los cuales las pequeñas y medianas empresas puedan ser empresas competitivas. Asimismo, la coopetición resulta beneficiosa para realizar investigaciones y desarrollos tecnológicos, pues el trabajo colaborativo de las empresas permite generar sinergias y compartir conocimientos.

Sobre la base del objetivo general se plantearon tres objetivos específicos. El primero buscaba comprender la naturaleza, beneficios, tipología y fases principales del modelo de negocio coopetitivo. En ese sentido, se encontró que la coopetición es un modelo de negocio innovador que surge como respuesta ante contextos cada vez más complejos y competitivos. Si bien mantener relaciones coopetitivas implica una serie de esfuerzos para cooperar con el fin de agrandar el mercado y luego competir para obtener una mayor proporción de esta, este modelo de negocio proporciona también diferentes beneficios como la reducción de costos, la inclusión financiera, la generación de una ventaja competitiva y la expansión hacia nuevos mercados.

Respecto a las fases de la coopetición, la revisión de la literatura mostró que la última fase, la coexistencia es una etapa esencial si se busca lograr un modelo de negocio coopetitivo de largo plazo, ya que en esta etapa los miembros de la iniciativa deben buscar una ventaja competitiva distintiva que les permita seguir creciendo en el entorno competitivo en el que se encuentran. En cuanto a la tipología, se observó que las relaciones de coopetición se pueden dar en relaciones horizontales, verticales o complementarias. Si bien en algunos casos la competencia no se evidencia de forma explícita, como el caso de las relaciones complementarias en el sector turístico, estas empresas en realidad compiten por el presupuesto que tienen sus clientes, ya que si invierten una mayor cantidad de dinero en un hotel, restaurante o tour dejan de invertir o invierten en menor cantidad en otros servicios.

El segundo objetivo buscaba examinar diferentes estudios empíricos sobre los principales determinantes de un modelo de negocio coopetitivo. En ese sentido, se constató que existen

factores internos y externos que facilitan el desarrollo de un modelo de negocio cooepetivo. Entre los factores internos se encuentran el capital social, los factores organizacionales como el tejido institucional y el liderazgo y los factores económicos como la generación de resultados a corto o mediano plazo. Los factores externos incluyen los factores socioculturales relacionados a la proximidad cultural, ya sea por cercanía geográfica, conocimiento compartido; o las características socioculturales relacionadas a los nuevos mercados; a los cuales se busca acceder, así como la estructura de mercado relacionada al nivel de competencia del sector.

Finalmente, el tercer objetivo buscaba contextualizar los determinantes, desarrollados en el marco teórico, en el sector textil-confecciones, prestando principal atención en el emporio comercial de Gamarra. En ese sentido, se identificaron diferentes iniciativas de cooperación en el emporio comercial, muchas de las cuales no tuvieron éxito. Esto obedeció a varias razones: la desconfianza asociada al comportamiento individualista de algunos miembros; la ausencia de liderazgo compartido y las pugnas de poder entre los empresarios; el énfasis en resultados de corto plazo debido a la desconfianza previamente mencionadas y, finalmente, la falta de una visión homogénea que no permite que estos proyectos se sostengan en el largo plazo.

Sin embargo, en los últimos años ha surgido una nueva generación de jóvenes profesionales con un objetivo claro de modernización y crecimiento que les permita seguir expandiéndose en un sector cada vez más competitivo. Esta nueva generación ha decidido apostar por modelos de negocios colaborativos con sus competidores directos que les permitan hacer frente a la entrada de grandes empresas, las *fast fashion* y el ingreso de prendas de origen asiático a bajo costo que han impactado en gran escala el crecimiento de las micro y pequeñas empresas de este sector.

Finalmente, esta investigación plantea como hipótesis general a ser testeadas en futuras investigaciones sistemáticas en el sector que los principales determinantes para el éxito de un modelo de negocio cooepetivo en el sector textil-confecciones son el capital social, los resultados a corto plazo, el liderazgo compartido y la visión homogénea. Entre estos factores, el capital social ocupa un lugar preponderante. En ese sentido, un proyecto cooepetivo que integre estos factores será capaz de establecer relaciones de largo plazo que beneficien a todos los actores involucrados.

REFERENCIAS

- 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, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15055>
- Albors, V. (2015). Estrategia de Marketing digital en el sector de la moda. Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2048/6/TFG%20Albors%20Buitr%C3%B3n,%20Mar%C3%ADa%20Victoria.pdf>
- Araujo Costa, H., Pinheiro do Nascimento, E., Hoffmann, V. E., & Bouças da Silva, D. L. (2017). ¿Por Qué Cooperan Las Micro Y Pequeñas Empresas Turísticas? *Estudios y Perspectivas Turismo*, 26(4), 781–803. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125512561&lang=es&site=ehost-live>
- Arbulú, D. (2018). La imagen de la marca en las PYMES de ropa casual de Gamarra en la decisión de compra (tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624703>
- Astley & Fombrum (1983). *Strategies of collective action: The case of the financial services industry* [Estrategias de acción colectiva: El caso de la industria de servicios financieros]. *Advances in strategic management*, 2, (5). Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=5q1Gbx7Jx7UC&pg=PA156&lpg=PA156&dq=Strategies+of+collective+action:+The+case+of+the+financial+services+industry&source=bl&ots=Eq0hAxP7Qz&sig=ACfU3U0xs_a3PiiFcGMbegj2t8uYcFiGZA&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiymdOqyPLnAhU8J7kGHUNMD_sQ6AEwAHoECAgQAQ#v=onepage&q=Strategies%20of%20collective%20action%3A%20The%20case%20of%20the%20financial%20services%20industry&f=false
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). *Factores que limitan el Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/4126/4094>
- Balestrin A. & Verschoore, J. (2010). *Factores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperacao entre empresas do Rio Grande do Sul. Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 1043-1069. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552008000400008&script=sci_arttext
- Barajas, L. & Oliveros, Diana (2014). *El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia)* Universidad & Empresa, 16, (27), julio-diciembre, 267-288 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606010.pdf>
- Barringer, B.R. & Jones, F.F. (2004). *Achieving rapid growth - revisiting the managerial capacity problem. Journal of Developmental Entrepreneurship* [Lograr un crecimiento rápido. Revisar el problema de la capacidad de la gestión], 9 (1), 73-87. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/313707131_Achieving_rapid_growth_Revisiting_the_managerial_capacity_problem

- Becattini, G. (1979). *Dal Settore Industriale al Distretto Industriale. Alcune Considerazioni Sull'Unità di Indagine dell'Economia Industriale* [Del sector industrial al distrito industrial. Algunas consideraciones sobre la Unidad de Encuesta de Economía Industrial], *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 5, (1), p. 7-21.
- Bengtsson, M. & Kock, M. (2014). *Coopetition - Past accomplishments and future challenges. Industrial Marketing Management* [Coopetición: logros pasados y desafíos futuros. Dirección de Marketing industrial], 43, (2), p. 180-188.
- Bengtsson, M., Eriksson, J. & Wincent, J. (2010). *Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry* [Dinámica de la coopetición: un esquema para una mayor investigación]. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10595421011029893/full/html>
- Benton, W. C. & Maloni, M. (2005). The Influence of Power-Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction [La influencia de las relaciones comprador/vendedor impulsado por el poder en la satisfacción de la cadena de suministro]. *Journal of Operations Management* 23(1): 1–14. doi:10.1016/j.jom.2004.09.002
- Bravo López, L. A., Junchaya Cavero, J., Toma Kiyamu, J., & Yuta González, L. H. (2015). *Coopetición en el sector del calzado en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.563967&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. [Comercialización del destino competitivo del futuro. Gestión turística] *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Cámara de Comercio de Gamarra. (2017). *Ripley, Saga Falabella, Paris y H & M en Gamarra ¿Qué hacemos? Gamarra*. Recuperado de <http://www.gamarra.com.pe/ripley-saga-falabella-paris-hm-en-gamarra/>
- Campus Party (2014). *Coopetencia: cómo aprender de tus competidores* [Video]. Colombia. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FXQyxt65JOE>
- Castro, M., Bulgacov, S., y Hoffmann, V. (2011). Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná [Relaciones y resultados interorganizacionales: estudio en una red de cooperación horizontal del centro de Panamá] *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 25-46.
- Cerem (2017). *Coopetición y Win-Win* [Coopetición y ganar-ganar]. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/coopeticion-y-win-win>
- Cheng, E. W., Li, H., & Love, P. (2000). Establishment of critical success factors for construction partnering [Establecimiento de factores críticos de éxito para la construcción de socio]. *Journal of Management in Engineering* 16(2), 84-92.
- Chiambaretto, P. & Dumez, H. (2016). Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach [Hacia una tipología de coopetición: un enfoque multinivel]. *International Studies of Management & Organization*, 46(2–3), 110-129.

- Chim, A. (2016). *Desarrollando un modelo de coopetición: una aplicación al sector turístico en Brasil* [Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España] Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=154480>
- Chim, A. & Batista, R. (2016). *La investigación sobre la coopetición. Estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos Estudios y Perspectivas en Turismo*. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6333373>
- Chim, A., Batista, R. & Medina, P. (2016). *Coopetición en un destino turístico de frontera entre Argentina, Brasil y Paraguay: El caso de Poloiguassu*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180747502001.pdf>
- Chim, A., Batista, R. & Sosa, S. (2018). Analizando el tipo de Coopetición en redes interorganizativas turísticas de Curitiba, Brasil. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 769–784. Recuperado de: <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.25145/j.pasos.2018.16.055>.
- Christ, Katherine L., Burritt, Roger L. & Varsei, Mohsen (2017). *Coopetition as a Potential Strategy for Corporate Sustainability* [La coopetición como estrategia potencial para la sostenibilidad corporativa]. Recuperado de: https://econpapers.repec.org/article/blabstrat/v_3a26_3ay_3a2017_3ai_3a7_3ap_3a1029-1040.htm
- Conley, D. & Goldman, P. (1994). *Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating* [Liderazgo facilitador: cómo los líderes lideran sin dominar]. Eugene, OR: Oregon School Study Council.
- Cygler, J., Włodzimierz, S., Solesvik, M. & Dębowska, K. (2018). *Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Cooperative Relationships Sustainability* [Beneficios y desventajas de la cooperación: los roles de alcance y durabilidad en las relaciones cooperativas Sostenibles]. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su10082688>.
- Comex-Perú (2018). *Situación de las Mypes*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-de-las-mype-en-2017-muchos-retos-en-el-camino>
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering* [Hipercompetencia: gestionando la dinámica de las maniobras estratégicas]. New York: The Free Press
- Dixit, A., & Nalebuff, B. (2010). Los dilemas de los presos y cómo resolverlos. En: arte de la estrategia: *La teoría de juegos, guías del éxito en sus negocios y en su vida diaria (pp. 91-132)*. Barcelona, España: Antoni Bosch.
- Entretexiles (2014). *Las cinco fuerzas competitivas de Porter*. Recuperado de <http://entretexiles.blogspot.com/2014/12/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter.html>
- Eriksson, J. (2008). Achieving Suitable Coopetition in Buyer–Supplier Relationships: The Case of AstraZeneca [Lograr una cooperación adecuada en las relaciones comprador – proveedor: El caso de AstraZeneca]. *Journal of Business to Business Marketing*, 15(4), 425–454.

- Fasson, A. (2016). *La crisis del emporio: un análisis sobre lo que está ocurriendo en Gamarra*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/09/la-crisis-del-emporio-un-analisis-sobre-lo-que-esta-ocurriendo-en-gamarra/>
- Fernández, A. & Merieau, D. (2018). *La Coopétition: Une strategie transitoire?* [La cooperación: una estrategia transitoria?]. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=a9f00de4-1069-4035-9d1d-5a11bb745209%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=137067861&db=bth>
- Fernández, S. & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition [Gestionar las tensiones relacionadas con la información en cooperación] *Industrial Marketing Management*. 53, 66-76.
- Fernández, A., Le Roy, F. & Gnyawali, D.R. (2014). Sources and Management of Tension in co-opetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe [Fuentes y gestión de la tensión en la evidencia de casos de cooperación de la fabricación de satélites de telecomunicaciones en Europa]. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.
- Friedl, J. (2003). *Social Capital*: Londres, Routledge.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity* [Confianza: las virtudes sociales y la creación de prosperidad]. Nueva York: Free Press. Glaeser, E., D.
- Fyall, A. & Garrod, B. (2005). *From competition to collaboration in the tourism industry* [De la competencia a la colaboración en la industria del turismo]. *Global tourism*, 4, 54-72.
- Gallegos, J. (22 de agosto de 2016). *La movida fashion en Gamarra*. La República. Recuperado de: <https://larepublica.pe/sociedad/912304-la-movida-fashion-en-gamarra/>
- Gnyawali, D. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe [Fuentes y gestión de la tensión en la evidencia de casos de cooperación de la fabricación de satélites de telecomunicaciones en Europa] *Industrial Marketing Management*. 43, 2, 222-235.
- Gómez, J., García, A. & Curiel G. (2009). *Interaction of two antagonist relations* [Interacción de dos relaciones antagonistas]. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632019000100130
- Granata, J., Lasch, F., Le Roy, F. & Dana, L. (2018). *How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France* [¿Cómo gestionan las microempresas la cooperación? Un estudio del sector vitivinícola en Francia]. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242617740412>
- Grootaert, C. & Van Bastelaer, T. (2002). *Understanding and Measuring Social Capital: A Multidisciplinary Tool for Practitioners* [Comprender y medir el capital social: una herramienta multidisciplinaria para profesionales]. Washington, DC: The World Bank.

- Gutiérrez, F. (2010). Reforma comercial, el Tratado de Libre Comercio Perú - EE.UU. y repercusiones en el sector textil-confecciones. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/355/1/gutierrez_fj.pdf
- Hanco, N. (12 de abril de 2018). Gamarra se descentraliza y llega a Arequipa con la tienda Wuman. Diario Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/gamarra-se-descentraliza-y-llega-arequipa-con-la-tienda-wuman-fotos-813119/>
- Hoyos, C. (2015). *Teoría de los Juegos y Gerencia Estratégica*. Recuperado de https://www.academia.edu/13006054/TEOR%C3%8DA_DE_LOS_JUEGOS_Y_GERENCIA_ESTRAT%C3%89GICA
- Ichpas, M., & Ñope, I. (2018). *Análisis de los factores que limitaron el crecimiento económico de las micro y pequeñas empresas (Mypes) de confecciones de prendas de vestir en San Juan de Lurigancho en los últimos 5 años*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú]. Recuperado de: <https://doi.org/10.19083/tesis/624891>.
- INEI (2016). *Compendio Estadístico Perú 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf
- INEI (2017). *Características de las empresas del emporio comercial de gamarra*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/
- INEI (2017). *Perú: Estructura Empresarial 2016*. Lima. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf
- INEI (2018). *Compendio Estadístico 2017*. Lima. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html
- Kon, A. (2004). *Economía industrial*. São Paulo, Editora Nobel
- Lado, A.; Boyd, G. & Hanlon, C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model [Competencia, cooperación y búsqueda de rentas económicas: un modelo sincrético]. *Academy of Management Review*, 22, (1), 110-141.
- Liendo, M. & Martínez, A. (2001). *Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Recuperado de https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Lechner, C. Soppe, B & Dowling, M. (2016). *Vertical Coopetition and the Sales Growth of Young and Small Firms* [La cooperación vertical y el crecimiento de las ventas de las empresas jóvenes y pequeñas]. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/264900913_Vertical_Coopetition_and_the_Sales_Growth_of_Young_and_Small_Firms
- Le Roy, F. (2002). *La concurrence: entre affrontement et connivence* [Competencia: entre confrontación y colusión] Paris: Vuibert.

- Le Roy, F., Czackon, W. (2016). Managing cooptition: the missing link between strategy and performance [Gestionar la cooptición: el eslabón perdido entre estrategia y desempeño]. *Industrial Marketing Management*, 53, 3-6.
- Lleonart, P., Garola, A. & Arús, J. (2005). El impacto de la liberalización de los intercambios mundiales en el sector textil-confección español. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=625211>
- Luo, Y. (2005) Toward cooptition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries [Hacia la cooperación dentro de una empresa multinacional: una perspectiva desde filiales extranjeras]. *Journal of World Business*, 40 (1), 71 -90.
- Macroconsult. (03 de 30 de 2018). *Reporte Económico Mensual: ¿Qué se sabe de las micro, pequeña y medianas empresas?* Recuperado de <http://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2016/03/REM-02-2016.pdf>
- Madrid, A., Montes, P. & Carrasco, J. (2019) “Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra”. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=9ec38aee-70a8-4b59-957e-5e03bfe88889%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=pucp.20.500.12404.14663&db=ir00558a>
- Méndez, E. (2011). *La Cooptición y las redes de trabajo*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3402120>
- Meirelles, D. S. (2011). *Teorias da firma* [Teorías firmas]. En: *Meirelles, D. S. (Org.) Formação e evolução da grande empresa brasileira: estudos de caso embasados nas teorias da firma*. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie (pp. 17-91).
- Millán, R. (2015). “Capital social: su papel en los dilemas de cooperación y la coordinación de acciones”. *Estudios Sociológicos*, 33, (98) (mayo-agosto), pp. 259-283.
- Ministerio de la Producción. (2017). Plan Estratégico Sectorial Multianial 2017- 2021. Lima. Recuperado de https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivoslegales/76485_1.pdf
- Mistri, M. & Solari, S. (2001). “Social networks and productive connectance: modeling the organizational form of the industrial district [Redes sociales y conectividad productiva: modelando la forma organizativa del distrito industrial]. Recuperado de <https://www.deepdyve.com/lp/ios-press/social-networks-and-productive-connectance-modeling-the-organizational-H1JkaSfYi9>
- Morris, M. H., Kocak, A. & Ozer, A. 2007. Cooptition as a Small Business Strategy: Implications for Performance [La cooptición como estrategia de pequeña empresa: implicancias para el desempeño]. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1): 35–14.
- Nabyla (2017). *Cooperation, cooptition and innovation* [Cooperación, cooptición e innovación]. Wiley. Volume 3.
- Nalebuff, B. & Branderburger, A. (1996). *Coopetencia*. Barcelona, Norma.

- Ortiz, C (2017). El comercio electrónico y el impacto en las PYMES del Emporio Comercial de Gamarra durante el año 2015. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/1722/PMGP%2000009%20074.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ostrom, E & T. K. Ahn (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva, *Revista Mexicana de Sociología*, 65, (1), enero-marzo, 155-233.
- Parodi, D. (14 de marzo de 2019). Gamarra: ¿Cómo surgió el emporio comercial que hoy busca librarse de los ambulantes? El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/somos/historias/gamarra-surgio-emporio-comercial-hoy-busca-librarse-ambulantes-noticia-nndc-616392-noticia/>
- Parra, G., García, P., & Jiménez, J. (2008). Coopetición y Ventaja Competitiva en Los Distritos Industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 14(1), 85–102. Recuperado de [https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/S1135-2523\(12\)60013-6](https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/S1135-2523(12)60013-6).
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F.L. & Gurău, C. (2013). Coopetitive Strategies in the ICT Sector: Typology and Stability [Estrategias cooperativas en el sector de las TIC: tipología y estabilidad]. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 71-89.
- Pérez, S. (8 de noviembre de 2019). *Gamarra lanzará su primer formato “outlet” con descuentos de hasta 80%*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gamarra-lanzara-su-primer-formato-outlet-con-descuentosdehasta80noticia/?fbclid=IwAR3ujfp7uV2EjN5dEXVpOHOUYMUwPfhw4geXnrtzP7PjddAPcbUsVyqfmLA>
- Perú Retail (2018). *Perú: Tienda Wuman inaugura local en Real Plaza Cusco*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tienda-wuman-real-plaza-cusco/>
- Pimentel, A. & Ríos, M. (2017). “*Evaluación Económica de una Galería Comercial en el Damero A de Gamarra*”. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11633/PIMENTEL_MAMANI_EVALUACION_ECONOMICA_DE_UNA_GALERIA_COMERCIAL_EN_EL_DAMERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Produce (2015). *Estudio del sector Textil y Confecciones*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/oe-documentos-publicaciones/documentos-de-trabajo/item/725-textil-y-confecciones>
- PRODUCE (2017). *Industria Textil-Confecciones*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf
- Quttio, J. (2017). *Análisis del sistema de marketing horizontal: las alianzas The Coca cola Company con Nestle y McDonald's*. Recuperado de <http://186.3.32.121/handle/48000/10253>
- Ramos, C., Berrio, C., & Villar, D. (2015). *Coopetición en cluster Logística del Callao*. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.579414&lang=es&site=eds-live&scope=sit>

- Restrepo, C. (2009). "Aproximación a la teoría de juegos". Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/548>
- Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). *What's in it for me? creating and appropriating value in innovation-related coopetition* [¿Qué hay para mí? Crear y apropiarse de valor en la cooperación relacionada con la innovación]. *Technovation* 29(12): 819-828.
- Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy When is it Successful - Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. [Estrategia de cooperación cuándo tiene éxito: evidencia empírica sobre innovación y desempeño del mercado]. *British Journal of Management*. (23), pp. 307-324.
- Ritala, P., Hallikas, J. & Sissonen, H. (2008). The effect of strategic alliances between key competitors on firm performance. *Management Research*, 6(3), 179
- Robert, M., Chiambaretto, P., Mira, B., & Le Roy, F. (2018). Better, faster, stronger, the impact of market oriented coopetition on product commercial performance [Mejor, más rápido, más fuerte, el impacto de la cooperación orientada al mercado en el rendimiento comercial del producto]. *M@n@gement*, 21(1), 574-610.
- Rosado, R., & Abarca, K. (06 de diciembre de 2010). Metro cuadrado en Gamarra cuesta como mínimo US\$ 8 mil. *Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/680118/metro-cuadrado-gamarra-cuesta-comominimo-us-?ref=gesr>
- Schiavone, M. & Simoni, M. (2011) *An experience-based view of co-opetition in R&D networks* [Una visión basada en la experiencia de la cooperación en redes de I+D]. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/1460106111124867/full/html>
- Thomason, S., Simendinger, E. & Kiernan, D. (2012). *Constructive Collusion: Determinants of Successful Coopetition in Small Business* [Colusión constructiva: determinantes de una cooperación exitosa en pequeñas empresas]. Estados Unidos, United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Proceedings
- Torres, A. (26 de diciembre de 2018). *Tiendas en Gamarra se alquilan desde US\$ 100 por bajas ventas en galerías*. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1383302-tiendas-gamarra-alquilan-us-100-bajas-ventasgalerias>
- Vargas Torres, J., & Ticlla, E. (2012). *Los factores que favorecen o limitan el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad. El caso de la red de microempresarias de confecciones de San Juan de Lurigancho* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1619>
- Wilkinson, I. & March, R. (2008). *Conceptual tools for evaluating tourism partnerships* [Herramientas conceptuales para evaluar las alianzas estratégicas]. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517708001337>

- Williamson, O. (1974) *The economics of antitrust: Transaction cost considerations* [La economía del antimonopolio: consideraciones de costos de transacción]. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3311505?seq=1>
- Yami, S., Castaldo, S. & Batista, G. & Le Roy, F. (2010). *Coopetition. Wining strategy for the 21st century* [Coopetición. Estrategia ganadora para el siglo XXI]. Recuperado de http://gen.lib.rus.ec/search.php?req=COOPETITION&lg_topic=libgen&open=0&view=simple&res=25&phrase=1&column=def
- Yami, S. & Le Roy, F. (2007). *Les stratégies collectives: une nouvelle forme de concurrence, Caen: EMS* [Estrategias colectivas: una nueva forma de competencia, Caen:EMS]. Recuperado de <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/strategies-collectives-9782847690736/>
- Zulu, S., Boso, N. & Leonidou, C. (2016). *How Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Economies Develop and Benefit from Coopetition Capability* [Cómo las pequeñas y medianas empresas en las economías en desarrollo se desarrollan y se benefician de la capacidad de coopetición]. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/a7f161688a44ce061080f3fc776a63a6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38818>

