

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



**Factores que inciden en el crecimiento empresarial de una micro
empresa del sector textil. Caso de estudio: Cintitass E.I.R.L.**

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

ROSALES UTRILLA, Keyla Gianella Danayira
URBANO PARDO, Katherine Liz

Asesoradas por: Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, enero del 2021

La tesis

Factores que inciden en el crecimiento empresarial de una micro empresa del sector textil.

Caso de estudio: Cintitass E.I.R.L

ha sido aprobada por:

Mgtr. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Presidente del Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Asesor Jurado]

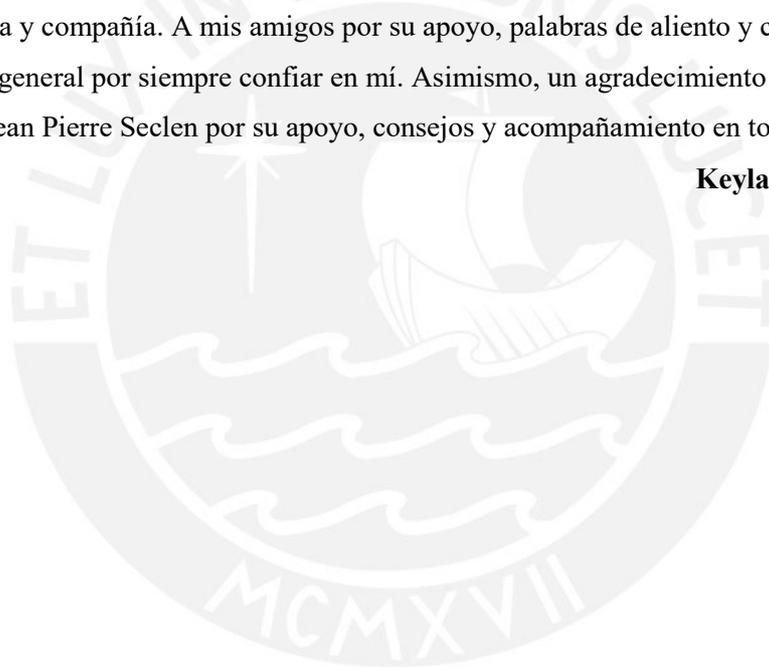
Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Tercer Jurado]

A mis padres por su gran esfuerzo y motivación para alcanzar mis metas. A mis abuelos, tíos y primos, por ser siempre el soporte y apoyo incondicional para afrontar esta etapa universitaria. A mis hermanos, quienes siempre han confiado en mí y apoyado en este proceso desde el inicio, y a mis amigos, que me acompañaron, motivaron a seguir adelante y por los hermosos recuerdos juntos. Asimismo, un agradecimiento especial nuestro asesor Jean Pierre Seclen por su apoyo, consejos y acompañamiento en todo el proceso de la investigación.

Katherine Urbano Pardo

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza de vencer los obstáculos. Agradezco a mis padres Nora, César y Martín por su confianza y apoyo incondicional durante todo este proceso; a mis hermanos, Melanie y Jhairo, quienes fueron mi motivación; mamitas, Gitro y Emiliana. Especialmente, agradezco a mis dos ángeles, papito Prudencio y Marcos, por ser mi guía y compañía. A mis amigos por su apoyo, palabras de aliento y compañía, y a mi familia en general por siempre confiar en mí. Asimismo, un agradecimiento especial nuestro asesor Jean Pierre Seclen por su apoyo, consejos y acompañamiento en todo este proceso.

Keyla Rosales Utrilla



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.Problema de Investigación	2
2.Justificación del Estudio.....	3
3.Objetivos y Preguntas de Investigación	5
3.1.Objetivo General	5
3.2.Objetivos Específicos.....	5
3.3.Pregunta General.....	5
3.4.Preguntas Específicas.....	5
4.Estructura de Tesis	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1.Antecedentes	7
2.Crecimiento Empresarial.....	8
2.1.Definición de crecimiento empresarial	8
2.2.Modelos por factores del crecimiento	8
3.Factores que influyen en el crecimiento de las micros empresas.....	9
3.1.Factores de la Dimensión de Agente.....	9
3.2.Factores de la Dimensión de Negocio.....	11
3.3.Factores de la Dimensión del Entorno	15
4.Resumen del capítulo	16
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.Alcance y enfoque de la investigación.....	17
2.Diseño y secuencia metodológica	18
2.1.Estrategia general de la investigación	18
2.2.Horizonte temporal de la investigación.....	18
2.3.Unidades de la investigación.....	18
2.4.Selección muestral	19
2.5.Matriz de consistencia.....	19
3.Técnicas de recojo de información.....	19
4.Secuencia Metodológica	20
4.1.Fase exploratoria	20
4.2.Fase de trabajo de campo	20
4.3.Fase de validación de expertos.....	21

5.Validez y fiabilidad de la investigación	21
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL	23
1.Sector textil en América Latina.....	23
2.Sector textil en el Perú	24
2.1.Clasificación del sector textil (CIIU 13)	24
2.2.Clasificación (CIIU 1394): Cuerdas, cordeles, bramantes y redes.....	25
2.3.Proceso de fabricación de las cintas elásticas	25
3.Micro empresa del sector textil seleccionada.....	25
3.1.Cintitass E.I.R.L.....	25
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.Hallazgos de entrevistas	28
2.Sistematización de la información	28
2.1.Codificación.....	28
3.Análisis de los factores que inciden en el crecimiento del caso de estudio	29
3.1.Factores de la Dimensión de Agente.....	29
3.2.Factores de la Dimensión del Negocio.....	35
3.3.Factores de la Dimensión del Entorno	48
4.Red de relaciones entre códigos	51
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	56
LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS.....	68
ANEXO A: Definiciones de Crecimiento.....	68
ANEXO B: Enfoques para el estudio de crecimiento empresarial.....	70
ANEXO C: Modelos por factores de crecimiento.....	71
ANEXO D: Matriz de consistencia.....	79
ANEXO E: Fichas técnicas de entrevistas	83
ANEXO F: Guía de Entrevistas	85
ANEXO G: Proceso de fabricación de las Cintas elásticas.....	95
ANEXO H: Modelo CANVAS, análisis FODA y análisis AMOFHIT	96
ANEXO I: Descripción de la Empresa seleccionada: CINTITASS E.I.R.L.....	100
ANEXO J: Ventas y Utilidades de la empresa Cintitass.....	101
ANEXO K: Proyecciones de costos de inversión de Cintitass E.I.R.L.....	101

ANEXO L: Stakeholders de la empresa seleccionada: Cintitass	102
ANEXO M: Codificación y Relación de variables	103



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de tesis	6
Figura 2: Perspectiva de crecimiento que respalda la presente investigación.....	8
Figura 3: Secuencia metodológica de la investigación	22
Figura 4: Pasos de codificación.....	28
Figura 5: Perspectiva del impacto de los factores que inciden en el crecimiento	52



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo identificar y conocer los factores que inciden el crecimiento empresarial de la micro empresa del sector textil Cintitass E.I.R.L., tomando como referencia los modelos multidimensionales de Vier-Machado (2016) y Seclen-Luna (2016), los cuales enmarcan los factores en tres dimensiones: Agente, Negocio y Entorno, los mismos que responden al estudio de Mipymes, por lo que servirán de base para contextualizar al sujeto de estudio antes mencionado.

El desarrollo de la investigación para este tópico empresarial se realiza mediante un único caso de estudio, Cintitass E.I.R.L., la cual es una empresa del sector textil establecida en el mercado durante 4 años, en el cual ha mostrado un crecimiento sostenible por el incremento de ventas de cintas elásticas, a pesar de la creciente mortalidad que presentan las Mipymes y el declive del sector textil.

La presente investigación presenta un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, la cual se encuentra respaldada por entrevistas semi estructuradas realizadas al gerente general de la empresa y sus principales stakeholders: clientes, proveedores y trabajadores. Posteriormente la información recabada fue consultada y validada por cuatro expertos de crecimiento y sector textil, ello en base al modelo de crecimiento antes mencionado.

Finalmente, se presentan los hallazgos de la triangulación de la información, así como las conclusiones y recomendaciones que podrían gestionar e implementar tanto la empresa Cintitass como otras micro empresas que pertenecen al sector textil.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) representan el 99.6% del tejido empresarial peruano, así reúnen agentes económicos que dinamizan y contribuyen con el desarrollo económico, principalmente por su valor agregado y generación de empleo (Ministerio de Producción, 2019, p. 7).

Asimismo, CEPAL menciona que las Mipyme se caracterizan por tener una “notable heterogeneidad respecto al acceso a mercados, tecnologías, financiamiento, capital humano y vinculación con otras empresas, lo que afecta su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento” (citado en el Ministerio de Producción, 2016).

No obstante, Arinaitwe (2006) afirma que la tasa de fracaso de las micros y pequeñas empresas es más alta en países en desarrollo, como el Perú (citado en Okpara, 2011, p. 158). Asimismo, las empresas enfrentan desafíos para sobrevivir y/o crecer, por lo que un porcentaje toma la decisión de cerrar. Es así como, para el tercer periodo del 2018, la tasa de mortalidad empresarial fue de 0.9% (INEI, 2018). Conjuntamente, se observa que el sector textil tuvo una variación negativa (-6.7%) de su valor agregado bruto para el año 2019 respecto al 2018 (INEI, 2020).

De acuerdo a lo mencionado, se resalta la oportunidad de estudio para el caso de Cintitass E.I.R.L., ya que la empresa ha crecido en ventas e ingresos, a pesar del nivel de mortalidad de las Mipymes y el bajo crecimiento del sector.

De esta forma, el objetivo de la presente investigación es conocer los factores que inciden el crecimiento empresarial de la micro empresa del sector textil Cintitass E.I.R.L. Tomando como base el modelo de Vier-Machado (2016) junto a algunos factores del modelo de Seclen-Luna (2016). El trabajo está estructurado en cinco capítulos. En el primero se presenta el planteamiento de la investigación, el cual incluye: problema de investigación, justificación, objetivos y preguntas. En el segundo se desarrolla la revisión de la literatura sobre modelos y factores de crecimiento para pequeños negocios. En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología de investigación, en la cual se detalla la secuencia metodológica. En el cuarto capítulo, se presenta el contexto del sector textil y se presenta a la empresa Cintitass E.I.R.L. Por último, en el capítulo cinco, se detallan los hallazgos de la triangulación de la información recabada. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y futuros temas de investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de Investigación

Las micro empresas presentan un rol fundamental en el estrato empresarial peruano debido a su aporte económico, el cual se ve reflejado en su valor agregado y generación de empleo. Según Okpara y Wynn (2007) dicho estrato empresarial es considerada como fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en países en desarrollo como el caso peruano (citado en Avolio, Mesones & Roca, 2011, p.71). En el Perú, de acuerdo a las cifras del Ministerio de Producción [PRODUCE], las micro empresas representan el 96% de las micro, pequeñas y medianas - Mipymes - (2020, p. 22). Asimismo, en cuanto su aporte a la generación de empleo, dicho ministerio afirma que tuvieron una participación de 47.6% de la PEA ocupada en el 2018 (p.29).

Continuando en esa línea, ComexPerú (2018) manifestó que las ventas de las micro y pequeñas empresas - Mypes, decrecieron un 0.7% en el 2017 respecto al año anterior, por lo que alcanzó un aporte al PBI de 19.2%, un porcentaje menor al del 2016 (20.6%). Por lo que, si bien cada año el número de Mypes se incrementa en el mercado, ello no se manifiesta en sus ventas, lo cual evidencian una deficiencia en su productividad. En ese sentido, las micro empresas han tenido un crecimiento de 4% en el mercado nacional (INEI, 2016). No obstante, aquellas presentan problemas en cuanto a su crecimiento y/o permanencia en el mercado, debido a que la mayoría presenta altos índices de mortalidad. En este caso, en el 2018, la mortalidad de las Mipyme fue de 2.3% (50,079) (PRODUCE, 2020, p. 48). Así, PRODUCE afirma que el 48% de las micro tienen una permanencia de vida aproximadamente de 5 años en el mercado (2017c, p.86).

Lo anteriormente mencionado se debe a que las micro empresas presentan ciertos factores que limitan su crecimiento, dentro de los cuales encontramos: internos, externos y personales. En una investigación realizada por Avolio et al., se identificaron cinco factores que limitan el crecimiento de este segmento: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales (2011, p.76).

Respecto al sector manufactura, este representa uno de los principales aportantes a la economía, representando un 14.1% del valor añadido (Seclen-Luna, 2016, p.226). Dentro de dicho sector, el textil – confección es el segundo más importante dentro del PBI manufacturero, debido a que su producción respecto del total de dicho sector es 8.9%; sin embargo, el aporte del sector textil - confección en el PBI manufacturero ha decrecido como consecuencia de una menor tasa de crecimiento en comparación con otras actividades no primarias del sector (PRODUCE,

2017a, p.16). Así, para el 2019, su valor agregado bruto tuvo una variación anual negativa (-6.7%) respecto del año anterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020, p.14).

En cuanto a su producción, la Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2018) en su reporte de junio evidenció que, en el primer trimestre de dicho año, el sector textil tuvo una caída de 2.1%, ello principalmente por una decreciente producción de los grupos: acabados de productos textiles, fabricación de artículos de confección, fabricación de cuerdas, cordeles bramantes y redes, y fabricación de otros productos textiles. Además, el Banco Central de Reserva (2019) evidenció que la producción del sector manufactura no primaria, sector textil y cuero, ha ido disminuyendo desde el 2017 (104,9) hasta el 2019 (96,2), asimismo el PBI de dicho sector presentó una disminución en el 2016, 2018 y 2019 respecto a sus años anteriores.

Por otro lado, es preciso resaltar que se encuentran pocos estudios relacionados a los factores de crecimiento de las micro empresas específicamente del sector textil. Sin embargo, se han encontrado estudios respecto a las variables de crecimiento de las microempresas del sector confección y/o aquellos que limitan el crecimiento de las Mipymes (Montes, Carrasco & Madrid, 2019; Allende, Jimeno & Choque, 2020; Avolio et al., 2011).

En síntesis, de lo mencionado respecto a las micro empresas y el sector textil, se evidencia que la mayoría de empresas de dicho estrato empresarial presenta problemas de productividad y eficiencia que afectan su crecimiento y/o subsistencia en el mercado. Por ello, el presente trabajo de investigación representa una oportunidad de estudio de factores que inciden en el crecimiento de la micro empresa textil Cintitass E.I.R.L., ya que, si bien dicho sector ha presentado problemas de crecimiento en cuanto a valor agregado y producción, las ventas del sujeto de estudio han experimentado un crecimiento desde el 2017 (S/. 360 miles de soles) hasta el 2020 (S/.600 miles de soles). Ello puede ser consecuencia de ciertos factores claves: experiencia empresarial, nivel de acceso a mercados extranjeros, acceso a financiamiento y estrato empresarial (PRODUCE, 2020, p.122).

2. Justificación del Estudio

Una de las razones de desarrollar la presente investigación es que, en países en desarrollo como el Perú, incentivar la continuidad y crecimiento empresarial, especialmente de las micro empresas, es un aspecto preferente debido a su influencia en la economía del país y generación de empleo. Dado que una significativa parte de la población y la economía dependen de la actividad y el desempeño de este segmento (PRODUCE, 2017a, p. 6). Por un lado, Beck, Demirguc-Kunt y Levine, enfatizan que las personas consideran a las micro empresas como una oportunidad de incursionar en nuevas formas de empleo o a nuevos mercados como medio de vida y fuente de ingresos, la cual es una de las principales razones de existencia de las Mypes en

países en desarrollo (citado en Coad & Tamvada, 2011, pp. 383-384). Es así como, según Vásquez, las Mypes - micro y pequeñas empresas - brindan oportunidades a través de la generación de puestos de trabajo, desarrollo del espíritu empresarial y carácter emprendedor de la población (citado en Muñoz, 2017, p. 118).

Además, la presente investigación tiene particular relevancia al evaluar, específicamente a una micro empresa del sector textil, debido a que se constituye como el más importante dentro del sector manufacturero al contar con una participación de 30.8% (SNI, 2018, p.2). Asimismo, es considerada “un motor de crecimiento, por su encadenamiento con otras industrias, uso de materias primas de origen nacional y fuente importante de exportaciones, lo que contribuye a la diversificación productiva del país” (PRODUCE, 2017b, p.14).

De lo anteriormente mencionado se destaca la importancia de las micro empresas del sector textil y su crecimiento en el Perú. A pesar de que existen estudios empíricos relacionados a las Mypes del sector textil, estos estudian clasificaciones principales del sector a diferencia de la presente investigación, la cual se centrará en una clasificación específica y poco estudiada: fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes. Por ello la relevancia del sujeto de estudio.

Por otro lado, la literatura actual revela que no existen muchos estudios en el Perú que identifiquen los factores que inciden en el crecimiento y desarrollo de las Mypes del sector textil (Avolio et al., 2011, p.71). Por lo que, no se ha prestado suficiente atención al tema de crecimiento (McKelvie & Wiklund, 2010, p. 262). Además, son pocos los que lo estudian desde una perspectiva por dimensiones (agente, negocio y entorno). En esta línea, el presente estudio analiza tales factores de crecimiento en un sujeto de estudio específico del sector textil. Cabe resaltar que la empresa Cintitass, establecida 4 años en el mercado, ha superado la etapa de supervivencia debido a que, según Serida, Alzamora, Guerrero, Borda y Morales, los emprendedores son considerados establecidos cuando gestionan un negocio por más de 3.5 años (2020, p. 29)

Con ello, la importancia de la investigación para la ciencia de la gestión es apoyar los estudios empíricos con el entendimiento de aquellos factores claves que pueden llevar a las micro empresas del sector textil al crecimiento. En tanto contrasta lo que propone, el conocimiento teórico del crecimiento, con aquellos factores propuestos para el caso de estudio Cintitass E.I.R.L. Asimismo, al ser un estudio de caso, el trabajo presentado ha sido resultado de un análisis profundo, lo que permite mayor acercamiento e información, veraz y precisa.

Asimismo, la investigación busca brindar conocimiento a los pequeños empresarios peruanos del sector textil sobre los factores relevantes que inciden en su crecimiento para que a partir de ello, puedan tomar mejores decisiones e iniciativas tanto a nivel agente, negocio y

entorno. A nivel del agente, se brindará conocimiento sobre los factores relacionados al emprendedor y las características más influyentes. En el caso de negocio, se mostrarán los factores relacionados a los procesos de la cadena de valor, la gestión del capital humano y recursos. Así como a nivel del entorno al identificar los factores que contribuyan a consolidarse y poder aprovechar oportunidades que les permitan enfrentar contextos de mayor competencia, como los actuales. Todo ello, con el propósito de acrecentar sus posibilidades de éxito y mejorar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Finalmente, la investigación permitirá que futuros investigadores o estudiantes puedan utilizar la información y reflexiones de esta como antecedentes para realizar investigaciones vinculadas al tema. Asimismo, servirá de base para el diseño de futuros programas y políticas públicas de apoyo empresarial con el fin de buscar potenciar la actividad de las micro empresas con el fin de mejorar y/o sostener su crecimiento y toma de decisiones.

3.Objetivos y Preguntas de Investigación

3.1. Objetivo General

Conocer los factores que inciden el crecimiento empresarial de la micro empresa del sector textil Cintitass E.I.R.L.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar y describir los modelos de crecimiento por factor para las Mipymes en base a una perspectiva teórica y empírica.
- ✓ Seleccionar el modelo de crecimiento por factor para el estudio de la micro empresa del sector textil seleccionada.
- ✓ Identificar y seleccionar los factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada de acuerdo con el modelo de Vier-Machado (2016) y Seclen (2016).
- ✓ Describir la relación de los factores de crecimiento del modelo elegido con el crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada.

3.3. Pregunta General

¿Cuáles son los factores que inciden en el crecimiento empresarial de la micro empresa del sector textil Cintitass E.I.R.L?

3.4. Preguntas Específicas

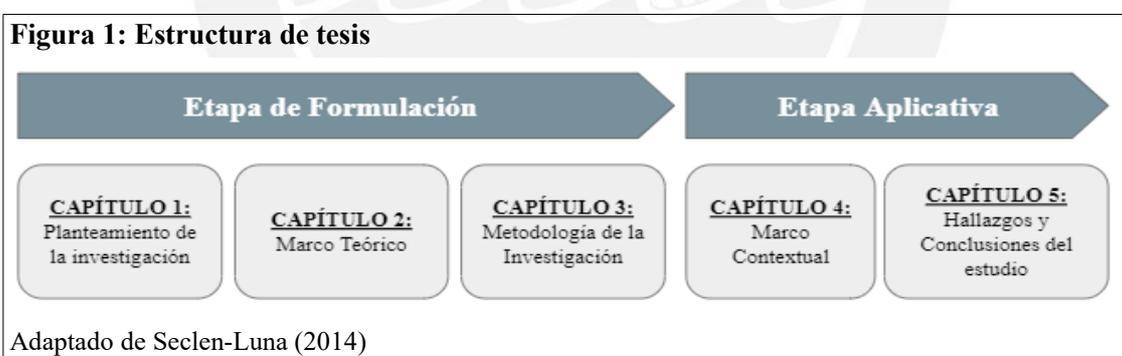
- ✓ ¿Qué modelos de crecimiento por factor existen y cuál se identifica con las Mipymes del sector textil?
- ✓ ¿Qué modelo de crecimiento por factor se emplea para identificar los factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada?

- ✓ ¿Cuáles son los factores que determinan el crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada según el modelo de Vier-Machado (2016) y Seclen (2016)?
- ✓ ¿Cómo se relacionan los factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada?

4. Estructura de Tesis

De acuerdo con los objetivos planteados, la tesis está constituida por 5 capítulos, los cuales están enmarcados de acuerdo a las etapas de la investigación: formulación y aplicación. La primera etapa abarca los tres primeros capítulos. En el primero, se desarrolla el problema de la investigación, justificación, objetivos, preguntas y estructura de la tesis. En el segundo se presenta la información recogida sobre el objeto y sujeto de estudio, relacionados a los modelos de crecimiento empresarial de la micro empresa, factores de crecimiento y sus respectivas variables. En el tercer capítulo, se detalla la metodología de investigación: alcance, diseño metodológico, técnicas de recolección y la secuencia metodológica. Finalmente, la etapa de aplicación, la cual incluye los dos últimos capítulos. En el cuarto capítulo se describe el marco contextual enfocado en las micro empresas del sector textil en América Latina para luego aterrizar en el contexto peruano. Además, se describe el grupo del sector textil: fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes, con el detalle del proceso de fabricación de las cintas elásticas. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

Figura 1: Estructura de tesis



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describe la literatura referida a dos grandes bloques. En primer lugar, los conceptos claves de crecimiento empresarial, modelos de crecimiento empresarial por factores. En segundo lugar, se revisa la literatura existente sobre factores que determinan el crecimiento de las empresas, así se procederá a elegir el modelo de crecimiento y los factores que influyen en ello, siendo divididos en tres dimensiones: i) Agente, ii) Negocio y iii) Entorno.

1. Antecedentes

Luego de una profunda revisión de la literatura sobre el tema propuesto en la presente investigación, se encontró que los factores de crecimiento empresarial de las micro empresas del sector textil no han sido estudiados con mayor detalle. Si bien se encontraron estudios académicos respecto al tema, estos se desarrollan dependiendo del sector.

Por un lado, se encontraron estudios sobre modelos en torno a los factores de crecimiento, los cuales hacen referencia a las áreas funcionales de las empresas. Así, se tiene el modelo de Ansoff (1965), el cual desarrolla los factores administrativos que se relaciona con el uso máximo de los recursos; operativos, enfocado a la eficiencia de los procesos; y, estratégicos, relacionado con la planificación para lograr objetivos. Adicionalmente (Blázquez, Dorta & Verona, 2006; Boronat, Leotescu & Navarro, 2017) clasificaron a los factores de crecimiento en dos: internos y externos.

No obstante, se identificó el estudio de Vier-Machado (2016), el cual presenta factores que influyen en el crecimiento de los pequeños negocios agrupadas en tres dimensiones: el agente, como guía del negocio; el negocio y sus características; y, el entorno, en el cual se desenvuelve el negocio. De igual forma, Nitchter y Goldmark (2009) agrupan los factores en las tres dimensiones antes mencionadas; no obstante, adicionan el factor de relaciones, el cual abarca las redes sociales, cadena de valor y cooperación intraempresarial. De esa forma, se considera a las tres dimensiones principales presentes en el crecimiento de pequeños negocios. Así, este tipo de enfoque se adapta a un primer plano para el estudio del fenómeno de crecimiento en los pequeños negocios (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2010).

Finalmente, a nivel nacional se encontró la investigación de Avolio et al., (2011), quienes realizaron un estudio de casos para identificar los factores que han contribuido o limitado el crecimiento de las Mypes, la cual fue realizada a partir de la experiencia de los empresarios en Lima. El estudio toma como referencia el marco teórico de Okpara y Wynn (2007) (2011, p. 71). Adicionalmente, el Dr. Jean Pierre Seclen Luna realizó un estudio empírico de casos múltiples sobre el crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de

Lima, en el cual resaltó diversos factores de crecimiento (2016, p.225), ello siguiendo el enfoque de factores por dimensiones, el cual es empleado por autores para realizar estudios actuales.

En relación a lo mostrado, se iniciará a presentar la teoría y autores destacados para el desarrollo del marco teórico sobre el cual se fundamenta la investigación.

2. Crecimiento Empresarial

2.1. Definición de crecimiento empresarial

Luego de revisar la literatura, se identificaron diferentes definiciones de crecimiento, las cuales se entienden en base a dos enfoques: por resultado de factores y por proceso (Ver Anexo A). El presente trabajo de investigación desarrollará el término de crecimiento empresarial, entendido en términos de ventas, como el resultado de una amplia gama de factores, con el fin de aumentar la rentabilidad y el éxito empresarial (Davidsson citado en Wright & Stigliani, 2013).

Cabe precisar que el enfoque seleccionado se encuentra alimentado de diversas perspectivas (ver Anexo B). No obstante, el presente trabajo se orientará específicamente desde la perspectiva estocástica, determinística y evolutiva (ver Figura 2). Las cuales convergen en que el crecimiento de las empresas se ve influenciado por ciertos factores relacionadas al agente, el negocio y el contexto.

Figura 2: Perspectiva de crecimiento que respalda la presente investigación



2.2. Modelos por factores del crecimiento

Después de una revisión de la literatura, se identificaron modelos de crecimiento por factores con sus respectivas variables de acuerdo al marco y metodología de investigación (ver Anexo C). Cabe precisar que los modelos identificados estudian a los pequeños negocios.

De los modelos identificados se encontraron similitudes y diferencias de acuerdo a los factores y su agrupación. Primero, los modelos de Blázquez et al., (2006) y Boronat et al., (2017) clasifican los factores a nivel sectorial y macroeconómico. Segundo, los modelos de Ansoff (1965), Okpara y Wynn (2007) y Avolio et al., (2011) clasifican los factores en administrativos,

operativos, estratégicos, entorno y personal. Por último, los modelos de Vier-Machado (2016), Wiklund et al., (2009), Seclen-Luna (2016), Nitchter y Goldmark (2009), y Meressa (2009) coinciden en que el crecimiento se ve afectado por factores del entorno, el negocio y agente.

De esta distinción, el modelo seleccionado para identificar los factores claves que inciden en el crecimiento de la Cintitass E.I.R.L., tomando en cuenta la información relacionada a la experiencia en el sector, la cadena productiva, el posicionamiento de la marca en el mercado y las condiciones de mercado, que se obtuvo del primer acercamiento con el empresario, es el de Vier-Machado (2016), debido a que este modelo estudia a los factores en base a una propuesta multidimensional, los cuales se encuentran agrupados en 3 dimensiones: Agente, Negocio y Entorno, además se evidencia que los pequeños negocios presentan un carácter idiosincrásico que puede verse afectado por el entorno, el empresario y el negocio mismo (Dobbs & Hamilton, 2007; Wiklund et al., 2009; Wright & Stigliani, 2012; Chandler et al., 2009), por lo que es oportuno aplicarlo en el sujeto de estudio de la presente investigación.

Asimismo, se complementa con el modelo de Seclen-Luna (2016), debido a que agrupa a los factores en las tres dimensiones antes mencionadas, así se brindará mayor soporte mediante un factor de la dimensión de negocio; procesos operativos y un factor de la dimensión de entorno; marco legal.

3. Factores que influyen en el crecimiento de las micros empresas

Como se mencionó anteriormente, el modelo seleccionado para identificar los factores que inciden en el crecimiento de la micro empresa Cintitass E.I.R.L es el Vier-Machado y Seclen-Luna (Ver Anexo C10 – C12). A partir de lo expuesto, se detallará conceptualmente cada una de las dimensiones.

3.1. Factores de la Dimensión de Agente

A nivel de agente, se encuentra el factor de *trayectoria educativa*, en este caso el nivel de educación del emprendedor puede influir en el crecimiento de las empresas (Barringer, Jones & Neubaum, 2005, p. 666; Penrose, 2009, pp. 30-31; Dobbs & Hamilton, 2007, p. 307; Watson, Steward & BarNir, 2003, p.146). Asimismo, Storey (1994) menciona que el nivel de educación alcanzado por una persona se considera crítica para el éxito de una empresa en términos de desempeño (citado en Dobbs & Hamilton, 2007, pp. 307 - 308). Como parte del nivel educativo percibido por el empresario se encuentran las capacitaciones, así Smallbone y Wyer (2000) afirman que “los antecedentes educativos y/o las calificaciones de capacitación del propietario de pequeños negocios afectan tanto a la base de recursos de gestión como su motivación para alcanzar niveles más altos de desempeño” (Dobbs & Hamilton, 2007, p. 308). Ello como consecuencia de que el nivel de educación podría mejorar “las habilidades de búsqueda, la

previsión, la imaginación, las habilidades informáticas y de comunicación de una persona” (Dobbs & Hamilton, 2007, p. 308).

Un segundo factor es la *experiencia y trayectoria* del emprendedor, se afirma que los tipos de experiencia previa tiene un impacto significativo en el desempeño del propietario, ya sea la experiencia en el sector o experiencias en otras empresas (Davidsson et al., 2010, p. 99). Ello debido a que “los emprendedores con experiencia previa son más propensos a evitar errores costosos que aquellos sin experiencia” (Singer, 1995, p. 304). Ello debido a que la experiencia laboral aumenta las capacidades de los propietarios a través de absorción de competencias y conocimientos; y, formando redes de contacto (Nichter & Goldmark, 2009, p.3).

No obstante, Davidsson et al., sostienen que el uso de las habilidades deriva del proceso de aprendizaje adquirido en el tiempo en el que la empresa sobrevive y crece (2010, p. 99). Del mismo modo, un empresario con experiencia tiene mayores posibilidades de seguir objetivos empresariales, ello como consecuencia de su mayor nivel de especialización (Dobbs & Hamilton, 2007, p. 308). No obstante, Hermans et al (2012), enfatiza que además de la experiencia de éxito también se debe considerar los fracasos (citado en Vier-Machado, 2016, p. 421)

De igual forma, un tercer factor relevante es el nivel de *inserción de redes de contacto* con el que cuenta el agente (Davidsson et al., 2010, p.116). Primero, la integración relacional, según Granovetter (1973) hace referencia a las relaciones interpersonales vinculadas al tiempo de relación, fuerza afectiva, nivel de confianza y la correspondencia del vínculo. Mientras que el estructural, según Gulati (1998) y Moran (2005), se basa en los beneficios informativos que puede adquirir el empresario debido a la posición ocupada en su red de contactos (citado en Schoonjans, Van Cauwenberge & Vander Bauwhede, 2011, p.171). Además, (Bontis, 1996; Roos, Bainbridge & Jacobsen, 2001; Stewart, 1997), mencionan que la relación del empresario con instituciones, clientes y proveedores genera un capital relacional (citados en D’Annunzio & Carattoli, 2014, p. 22), de modo que la empresa, por medio de redes, puede acceder a conocimientos y recursos de manera confiable y oportuna. (Schoonjans et al., 2011, p.123).

Conjuntamente, un cuarto factor son los *objetivos personales y empresariales del emprendedor*. Así, (Dutta & Thornhill, 2008, p. 308), Davidsson (2008) y Wakee (2015) afirman que dicho factor constituye el medio para lograr el éxito del negocio (citados en Vier-Machado, 2016, p. 421). Asimismo, se relaciona con el desempeño del negocio, de modo que aquellas empresas que plantean un objetivo de crecimiento mejoran su desempeño comercial (Dobbs & Hamilton, 2007, p. 305). Cabe precisar que, según McClelland (1965), por un lado, los objetivos planteados por el emprendedor surgen de la necesidad de logro (Tan, Menkhoff, y Chay, 2007, p. 4). Según Heinonen et al., (2004) y Smallbone et al., (1995) dentro de los objetivos se encuentra

el compromiso del empresario para alcanzar el crecimiento (citado en Dobbs & Hamilton, 2007, p. 305).

Otro factor relevante es el de *intención de crecimiento*, el cual se entiende como “las intenciones de los sujetos de iniciar un negocio que será mayor a lo largo de varios períodos de tiempo” (Douglas, 2013, p. 636). En la investigación realizada por Dutta y Thornhill (2008) encontraron una “relación entre las intenciones de crecimiento, el estilo cognitivo y la percepción de las condiciones de competencia, e informaron que el primero atenúa la relación entre las intenciones de crecimiento y la percepción de las condiciones de competencia en el tiempo” (citado en Vier-Machado, 2016, p. 421). Cabe mencionar que según estudios de Hamilton y Lawrence (2001), Smallbone et al., (1995); Smallbone y Wyer (2000), se espera que una empresa, que aprovecha una oportunidad en el mercado, tiende a crecer (citado en Dobbs & Hamilton, 2007, p.308). De esta manera, Hermans et al. (2012) menciona que un emprendedor con intención de crecimiento debe ser capaz de percibir tanto oportunidades como dificultades (citado en Vier-Machado, 2016, p. 421).

Finalmente, otro factor alineado con el agente es la *motivación del crecimiento*. Así, este se entiende como la "aspiración de expandir el negocio" (Delmar & Wiklund, 2008, p. 438) y según Hermans (2012) comprende factores cognitivos, afectivos y conductuales (citado en Vier-Machado, 2016, 421). Por ello, Davidsson afirma que la motivación varía y dirige el comportamiento, por lo tanto, afecta los resultados (1991, p. 406). Además, Kafer (1991) añade que dicho factor también influye en el tiempo y el nivel de esfuerzo (Citado en Vier-Machado, 2016, p.421). Según Penrose (2009), el crecimiento viene impulsado por una motivación que busca maximizar beneficios (pp. 23-24). En esa línea, según Global Entrepreneurship Monitor (GEM), destaca dos tipos de motivación: “por necesidad; es decir, con el fin de generar ingresos para cubrir necesidades, y por oportunidad; es decir, con el fin de aprovechar oportunidades del mercado para generar ingresos” (2018, p. 13).

Siguiendo la misma línea, autores como Clarysse (2011) y Davidsson (2009) hacen mención del espíritu empresarial como el principal indicador del éxito (citado en Wright & Stigliani, 2016, p. 4). Debido a que dependerá de las decisiones del emprendedor de “asumir riesgos moderados, la responsabilidad del desempeño, prestar atención a la retroalimentación y encontrar formas innovadoras de fabricar productos” (Wiklund et al., 2009, p. 360).

3.2. Factores de la Dimensión de Negocio

A nivel de la dimensión de Negocio se encuentra la *gestión del conocimiento*, así Nonaka (1991) y Valenzuela (2004) consideran que este factor como fuente de ventaja competitiva (citados en Blázquez et al., 2006, p. 48). Así, el conocimiento puede ser adquirido e intercambiado

dentro de la organización. De esta manera, Maldonado (2012) y (Yang, s/f) sugieren que una buena gestión de conocimiento genera mayor valor para la empresa. Asimismo, Salojärvi, Furu y Sveiby (2005) afirman que dicha gestión es fundamental para los pequeños negocios a largo plazo (citado en Maldonado, 2012, p. 28). De este modo, el éxito depende de la creación de conocimiento continuo y la aplicación que se haga incluyendo nuevas tecnologías y productos (Blázquez et al., 2006, p. 48).

Para ello, (Zack, 1999; Bontis, 2000; Buckley & Carter, 2000; OECD, 2003; Bozbura, 2004) y Canals (2003) afirman que se requiere canales de comunicación eficientes y condiciones de trabajo con libertad de expresión, de modo que se puedan compartir conocimiento (citado en Maldonado, 2012, p.29). Además, la gestión de conocimiento se lleva a cabo por medio de las tecnologías de información y comunicación (TICs) (Canals, 2003, p. 15).

Por otro lado, Penrose (2006), Barringer et al. (2005) y Dobbs y Hamilton (2007) coinciden en que las *competencias de gestión* son importantes para el crecimiento ya que implican riesgos y depende de la flexibilidad del entorno (citados en Vier-Machado, 2016, p. 423). Además, según Hellriegel (2002) las competencias gerenciales están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes para ser eficiente (citado en Sihuayro & Chaparro, 2020, p. 1263). Así, las competencias suelen ser alcanzadas en la vida profesional y/o personal y se manifiesta mediante el desempeño, colaboración y resolución de problemas (Tejada & Navío, s/f, p.5).

Otro de los factores es la *innovación y desarrollo de los productos*, así Daunfeldt y Elert (2013) afirman que los pequeños negocios que realizan innovaciones tienen mayor crecimiento (citado en Vier-Machado, 2016). Además, Seclen-Luna resalta que las principales razones para innovar son la necesidad de supervivencia en el mercado y las exigencias del cliente, además dicho autor rescata cuatro tipos de innovaciones en los pequeños negocios: la innovación por productos, por procesos, organizacional y de comercialización (2016, pp. 235- 236). Por otro lado, la tecnología, la investigación y desarrollo se han convertido en una necesidad para las empresas debido a que genera productos y/o servicios de calidad y competitivos (Viñas, 2010, p.69). Además, North y Smallbone (2000) y Pena (2002) sugieren que los pequeños negocios que han crecido siguieron una estrategia de diferenciación (citado en Dobbs & Hamilton, 2007, p. 306).

En conjunto, otro factor es la *gestión de la logística*. Kirby y Brosa (2011) afirman que una logística eficiente y accesible constituye un factor clave para el éxito de las Pymes (p. 2). Así, Cano, Orue, Martínez, Mayett y López (2015) entienden como logística a la gestión del flujo de insumos y la información recolectada a lo largo de la cadena de valor, la cual se refiere al aprovisionamiento, producción y distribución. Asimismo, Domínguez plantea prioridades

competitivas: aspectos estratégicos de distribución, localización, aprovisionamiento y la capacidad de la empresa (citado en Cárdenas & Urquiaga, 2010, p. 59). De esta manera, dicha gestión comprende los procesos de planificación (compras, almacenamiento y distribución), ejecución, verificación y mejora de actividades de aprovisionamiento, almacenaje y distribución (Ortiz, Izquierdo & Rodríguez, 2012, p. 2). No obstante, Avolio et al., identificaron que el control de inventarios es un factor que limita el desarrollo de las Mypes (2011, p. 77).

Por otro lado, la *gestión de la producción* es considerada como factor clave para el éxito de las empresas industriales (Vilcarromero, 2017, p.14). Así, dicho autor menciona que este factor maximiza los niveles de productividad, por lo que se enfoca en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, con el fin de obtener un producto de calidad (p. 14). Así, Cuatrecasas (2005) menciona que esta gestión comienza con la planificación, en la cual se establecen los diseños del producto, seguidamente Negrón (2009) afirma que se debe diseñar el proceso de fabricación para determinar la capacidad de producción y la tecnología adecuada, luego Yagüez (2007) plantea que se desarrolla la distribución de productos terminados en planta. Asimismo, Rodríguez (2002) plantea que el control de la producción involucra tiempo, costo de materiales y plazos de operaciones, y Robbins (2005) menciona que la eficacia de la gestión productiva se mide en base al logro de los objetivos planteados (citados en Ortiz, Izquierdo & Rodríguez, 2011, p. 273).

Otro factor es la *estrategia de recursos humanos*; así, Lin y Thakur afirman que es importante realizar dicha gestión, debido a que los colaboradores son importantes para lograr objetivos, y con ello un crecimiento rápido y constante (citados en Montes et al., 2019, p. 20 - 21). En esta misma línea, Fernández manifiesta que se debe tener en cuenta la capacidad, adaptación y lealtad (citado en Blázquez et al., 2006, p.46). Así, Dobbs y Hamilton (2007) y Davidsson (1991) coinciden en que se debe ser capaz de establecer estrategias como atraer, desarrollar (educación y experiencia) y retener al personal calificado. Asimismo, (Barringer et al., 2005; Dobbs & Hamilton, 2007; Rauch & Rijkskik, 2013, Antoncic & Antoncic, 2011) manifiestan que con el fin de generar bienestar en los colaboradores se debe brindar incentivos económicos y capacitación, los cuales tendrán efecto positivo en el crecimiento (citados Vier-Machado, 2016, p. 423).

Por otro lado, Montes, Velázquez y Acero (s/f) definen al *marketing* como “la realización de actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del cliente”. Asimismo, dichos autores manifiestan que las empresas deben desarrollar bienes y/o servicios que agreguen valor y fidelización. Por lo deben invertir en herramientas de publicidad y comunicación (Mughari citado en Allende et al., 2020, p. 20). De

igual forma, desarrollar estrategias de diversificación con el fin de penetrar en nuevos segmentos de mercado, con nuevos o actuales productos (Loor, Peña, Moreira, Arteaga & Pérez, 2018, p. 9). Asimismo, Loor et al., (2018) vinculan el crecimiento con el desarrollo del producto debido a la penetración o diversificación del mismo, lo cual genera el crecimiento del negocio. (p. 8). Además, se desarrolla el marketing digital como una estrategia para posicionar la marca y segmentar, para ello es necesario realizar una adecuada investigación (Selman citado en Membiela - Pollán, 2019).

Conjuntamente, hacen énfasis en que las *redes y las relaciones interorganizacionales* son determinantes en el crecimiento (Barringer et al., 2005; Estrella & Bataglia, 2013). De la misma manera, Clarke et al. (2014) insistió en la importancia de los stakeholders en el crecimiento de las empresas (Vier-Machado, 2016, p. 425). Asimismo, Heinonen et al., (2004) y Robson y Bennett (2000) sugieren que las asociaciones comerciales proporcionan rápido acceso a información, la oportunidad de establecer contactos y cabildeo colectivo (citados en Dobbs & Hamilton, 2007, p. 307). Por último, (Rogers, 2004; Pirolo & Presutti, 2010; Petersen & Rajan, 1994; Uzzi, 1999; Uzzi & Gillespie, 2002) sugieren que dicho factor se encuentra vinculado a la innovación, ventas, disponibilidad y condiciones de crédito comercial (citado en Schoonjans et al., 2011, p.172).

Asimismo, otro factor es la *exportación e internacionalización*. Así, la internacionalización puede verse como parte del proceso de crecimiento y desarrollo, ya que implica el establecimiento de actividades relacionadas con la oferta y el mercado (Davidsson et al., 2010, p. 117). Asimismo, (Coad & Tamvada, 2011; O 'Gorman, 2001; Zahra et al., 2000) afirman que la exportación tiene resultados favorables para el crecimiento de las empresas jóvenes (citados en Dobbs & Hamilton, 2007, p.307); dado que, ofrece oportunidades para que incrementen sus clientes. A su vez, un aumento en el volumen de ventas brinda la posibilidad de un mayor volumen de producción y una expansión para satisfacer las demandas del mercado (Lu & Beamish, 2001, p. 566). Asimismo, dado que los pequeños negocios presentan limitaciones, estudios, como Small Business Economics (2001), muestran que la creación de redes ofrece oportunidades para crecer en el extranjero, se debe estar alerta para identificar estas oportunidades (citado en Davidsson et al., 2010, p. 118).

Por último, un factor relevante es la *capacidad de financiamiento*, (Carpenter & Peterson, 2002; Sexton et al., 1997; Barringer & Jones, 2004; Locke, 2004; BID, s/f) afirman que las finanzas son fundamentales para el crecimiento de una empresa específicamente para la adquisición de recursos con fines productivos (citado en Dobbs & Hamilton, 2007, p. 306; citado en Esan, 2016). Además, (Becchetti & Trovato, 2002) muestra que las empresas que poseen mayor apalancamiento crecen más rápido debido a su mayor disponibilidad de financiamiento externo

(citados en Dobbs & Hamilton, 2007, p. 306). Por lo que, si bien el acceso al crédito les permite invertir en diferentes proyectos y mejorar su competitividad, la ausencia de ello puede perjudicarlas. Así, el problema de financiamiento es de relevancia en las Mipymes en Latinoamérica debido a que sin el acceso a financiamiento y sin flujos suficientes, estas no pueden operar, por lo que tienen menos posibilidades de sobrevivir (Laitón & López, 2018, p. 165).

3.3. Factores de la Dimensión del Entorno

En la presente dimensión, un primer factor identificado son *las condiciones de mercado, oferta y demanda*. Según Kangasharju (2000) sugiere que la demanda de los productos es el principal determinante externo del crecimiento de los pequeños negocios y, en segundo lugar, las acciones de mercado de los competidores, la oferta de factores de producción y las características del entorno empresarial (Citado en Davidsson et al., 2010, p. 104 - 105). Por parte de la oferta del mercado, Smallbone y Wyer (2000) afirman que las volatilidades del costo y la accesibilidad o disposición de recursos son dos aspectos que pueden condicionar el crecimiento (citado en Dobbs & Hamilton, 2007, p. 310). En la misma línea, Dobbs y Hamilton (2007) afirma que “las variaciones de la demanda, por ejemplo, en el tamaño, alcance y dinamismo del mercado local, afectan la oportunidad de crecimiento” (p. 310). La investigación ha sugerido que “los períodos de condiciones de alta demanda, como el crecimiento y la madurez del sector, aumentan las posibilidades de supervivencia y las perspectivas de crecimiento” (O’Gorman, 2001, p.63).

Adicionalmente, las *políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas* contribuyen al crecimiento (Schoonjans et al., 2011, p. 170). Los autores, Calvo-Florez, García y Madrid comprobaron que existe una relación positiva entre el apoyo público o subvención económica a los pequeños negocios con el aumento de la eficiencia, la reducción del riesgo financiero y el aumento de la productividad (2001, p. 926-928). Sin embargo, en el caso peruano, según el estudio de Avolio et al., las Mypes del sector textil perciben que “el Estado ha tenido una actuación pasiva frente al crecimiento, debido a que no cumple su rol de promotor, no brinda capacitación y no promueve su formalización” (2011, p. 76).

Por último, el *marco legal* es un factor notable de crecimiento para las micro empresas peruanas. Según, Berdiev y Saunoris (2018), en su estudio, concluyeron que la corrupción y el debilitamiento de las instituciones desaniman el emprendimiento en el sector formal, debido a que genera altos costos y sobrerregulación (p. 834). Asimismo, señalaron que para “eludir estas regulaciones, los emprendedores prefieren trasladar o comenzar sus negocios en el sector informal” (2018, p. 835). En relación a lo anteriormente mencionado, La Porta y Schleifer (2008) resaltan que las empresas informales deciden permanecer como pequeños negocios para evadir la regulación y, además, resuelven evadir impuestos para poder competir en precios con las

empresas formales e incluso desplazarlas del mercado; y que las firmas formales son más eficientes que las informales, de modo que no representan amenaza alguna para las empresas formales (Ministerio de Producción, 2018, p. 97).

Por último, se tiene el *factor de disponibilidad y acceso a los recursos*, los cuales hacen referencia, según Teece (2000), Connor (1991) y Wiklund et al., (2003), a los recursos que tiene disponibilidad una empresa y que son considerados como una estrategia para generar ventaja competitiva, por lo que tiene efecto positivo en el crecimiento de la misma (D'Annunzio y Carattoli, 2014, p. 22). Además, el acceso a los recursos abarca aspectos como la fuerza de trabajo, insumos o materia prima y la facilidad para adquirirlos en el mercado, los cuales pueden contribuir al crecimiento empresarial (Coad & Tamvada, 2011, 397; Cressy, 2009, pp.22-23).

4. Resumen del capítulo

Se concluye que el crecimiento es visto como un resultado factores que influyen de forma proporcional en el crecimiento, con el fin de determinar un aumento en su rentabilidad y asegurar una ventaja competitiva en el mercado (Gibrat, 1931; Davidsson, 2009; Coad, 2013; Dasi & Martinez, 2011). Asimismo, se determinó que existen factores agrupados en tres dimensiones (ver Anexo C10, Anexo C11 y Anexo C12): Agente, Negocio y Entorno (Vier-Machado, 2016; Meressa, 2020; Seclen-Luna, 2016; Nichter & Goldmark, 2009). Adicionalmente, en base a las características del sujeto de estudio, el modelo seleccionado es de Vier-Machado (2016) y se complementa con los factores desarrollados por Seclen-Luna (2016).

En el posterior capítulo se desarrollará el diseño metodológico, en el cual se detalla la forma cómo se validaron las variables seleccionadas a través de la recolección de la información de campo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se detalla la metodología de investigación. Para ello, primero se explicará el alcance y enfoque que, en este caso, en el 2018, la mortalidad de las Mipyme fue de 2.3% (50,079) (PRODUCE, 2020, p. 48e se utilizará, luego el diseño metodológico seguido, técnicas de recojo de datos, la secuencia metodológica utilizada para la investigación y, finalmente la manera de probar la validez y fiabilidad de la investigación.

1. Alcance y enfoque de la investigación

El alcance de una investigación guarda relación con la cantidad de literatura que se disponga y a los objetivos que se busca alcanzar. Por tanto, “el investigador debe de determinar hasta dónde pretende llegar con el estudio. Sobre esa base, en función de su progresivo nivel de estructuración, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal” (Pasco & Ponce, 2015, p.43).

El presente estudio tiene un alcance exploratorio, ya que pretende estudiar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o bien tiene el objetivo de indagar sobre un tema y área desde nuevas perspectivas (Hernández, Fernandez & Baptista, 2014, p. 91). Precisamente, si bien existen estudios sobre factores que influyen en el crecimiento, la mayoría lo desarrolla en base al enfoque de crecimiento por procesos; sin embargo, el presente estudio tendrá una perspectiva desde el enfoque de resultados, con el fin de conocer los factores que se encuentran incidiendo en el crecimiento de la empresa Cintitass.

Además, tiene un alcance descriptivo, debido a que se busca “describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan” (Hernández et al., 2014, p.92). En otras palabras, se pretende comprender el contexto, en el cual se desarrollan las micro empresas del sector textil estudiadas con la finalidad de poder identificar a través qué factores han sido fundamentales para su crecimiento empresarial.

La investigación tiene un enfoque predominantemente cualitativo. De modo que la investigación cualitativa consiste en “utilizar la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 7). Además, Pasco y Ponce, mencionan que la investigación cualitativa brinda “mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio, así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (2015, p. 45). En ese sentido, se pretende contrastar y analizar el estudio bajo una perspectiva holística, puesto que, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado

fenómeno, ya que los fenómenos se conciben como un todo y no como partes (Castro, 2010, pp. 33 – 35), así en el presente trabajo se realiza un estudio integral de la empresa Cintitass E.I.R.L.

2. Diseño y secuencia metodológica

2.1. Estrategia general de la investigación

La estrategia que se utiliza para abordar la investigación es a través del estudio de caso, debido a que, Yin señala que “el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (citando en Castro, 2010, p. 36). Como es el caso de nuestro sujeto de estudio, el cual se desenvuelve en un contexto en el cual existen factores que determinan su crecimiento en el transcurso de los años.

Asimismo, según Villareal y Landeta (2007), mencionan “es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, en los que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas y estudiar un fenómeno ambiguo, complejo e incierto” (citado en Castro, 2010, p. 42).

Todo ello desde una perspectiva holística ya que focalizaremos el análisis del estudio de caso como “la naturaleza global o conjunto de la organización” (Ying citado en Castro, 2010, p.45). Es así que su propósito es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes de éste, de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica (Hartley, 1994), incluso a partir de un caso único, en cuanto que se logra una comprensión de la estructura y las fuerzas impulsoras (Castro, 2010, p. 36).

2.2. Horizonte temporal de la investigación

El horizonte temporal de la investigación puede ser transversal o longitudinales (Pasco & Castro, 2015, p. 49). En el presente estudio se emplea el horizonte transversal, debido a que la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo y no en diferentes periodos secuenciales.

2.3. Unidades de la investigación

Las unidades de observación son tanto al propietario de la empresa, sus trabajadores como a sus principales clientes y proveedores con la finalidad de tener distintas perspectivas, mientras que las unidades de análisis son los factores que han influido o influyen en el crecimiento de la empresa Cintitass E.I.R.L. Cabe precisar que se eligió dichos actores porque la metodología lo exige para buscar la triangulación de la información, así un estudio de caso se basa en múltiples

fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación (Yin citado en Castro, 2010, p. 36).

2.4. Selección muestral

La muestra de la presente investigación será a nivel cualitativo, así Hernández et al., (2014) afirma que la selección de muestra “en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 384). Por lo que al ser un estudio cualitativo se utilizará un muestreo mixto, es decir una combinación de dos muestras: muestreo por conveniencia y en cadena.

Por un lado, las muestras por conveniencia están formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso y dependerá del acceso de tiempo del gerente general de la empresa. Por otro lado, en el muestreo en cadena o por redes se identifican participantes claves relacionados a la organización y a la vez se agregan a la muestra otros actores que puedan proporcionar más datos o ampliar la información (Hernández et al., 2014, pp. 388-390). En relación con ello, en el presente estudio se recabará información de algunos stakeholders como el gerente general, trabajadores, proveedores y clientes con la finalidad de analizar las variables con mayor profundidad. Cabe resaltar que la selección de clientes y proveedores se desarrolló debido a que el dueño de la empresa los considera principales por su frecuencia de compra, monto y volumen de consumo representativo y relación comercial duradera. Así, los clientes entrevistados representan el 70% del total de las ventas y, los proveedores entrevistados, el 80% de las compras totales (ver Anexo L).

2.5. Matriz de consistencia

Por último, se presenta una matriz de consistencia (ver Anexo D1), en relación a las variables del estudio cuyo fin es verificar la congruencia entre los objetivos de investigación, las variables del estudio y los ítems incorporados en los instrumentos de medición (Pasco & Ponce, 2015, p.57). Por lo que se presentan variables para cada uno de los objetivos y una matriz de Operativización de variables (ver Anexo D2), la cual será implementada para el objetivo tres, debido a que en este objetivo se busca identificar y seleccionar los factores de crecimiento con sus respectivas variables e indicadores. Además, se presenta la caracterización de cada factor mediante el uso de indicadores.

3. Técnicas de recojo de información

De acuerdo con el enfoque cualitativo, las técnicas para recabar datos son las siguientes: la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección

con grupos o comunidades (Hernández, Fernandez & Baptista, 2010, p. 9). No obstante, para la presente investigación se realizan entrevistas a profundidad las cuales permiten obtener información precisa del estado actual y contextos del sujeto de estudio. El tipo de entrevistas que se eligió fueron las semi estructuradas, la cual “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández et al., 2010, p. 403). Además, se realizará entrevistas abiertas, en las cuales se tiene libertad para realizar preguntas que no se encuentren en la guía de entrevistas y puedan surgir al momento. Así, “este instrumento se distingue por incluir una batería de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado (mediante categorías de respuesta preestablecidas), sino que enfatizan su libertad para expresar ampliamente su punto de vista” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63).

4. Secuencia Metodológica

Como se muestra en la Figura 3, la secuencia metodológica se compone de tres fases: exploratoria, trabajo de campo y validación de experto.

4.1. Fase exploratoria

En la presente fase se realizó una revisión bibliográfica sobre el sector textil y acerca de la teoría de modelos de crecimiento por factores que afectan a las micro empresas, a partir de ello se identificó el modelo que sirvió como guía para seleccionar los principales factores de crecimiento y sus respectivas variables. Para ello, se realizó una primera entrevista preliminar al gerente general del sujeto de estudio (ver Anexo F). Seguidamente, con el fin de validar la información secundaria recabada y la selección del modelo se realizaron entrevistas abiertas a expertos (ver ficha técnica de entrevistas exploratoria en el Anexo E1) sobre temas de crecimiento, micro empresas y el rubro textil.

Por último, con la información recaudada de fuentes secundarias y primarias se pudo elaborar las guías de entrevistas semi estructuradas, en base a factores deductivos, que se realizará al gerente general, proveedores, clientes y trabajadores de la micro empresa seleccionada (ver ficha técnica de entrevistas en el Anexo E1). Esta primera versión fue enviada a un experto en metodología, Jean Pierre Seclen Luna, con el fin de obtener su opinión para poder aplicarlo en el trabajo de campo.

4.2. Fase de trabajo de campo

En la fase de trabajo de campo se realizaron las siguientes actividades: entrevistas semi estructuradas al gerente general, proveedores, clientes y colaboradores, análisis y codificación de las variables de estudio, a través del programa ATLAS.ti, y finalmente con la información recabada se logró realizar una guía de validación para expertos en el tema (ver Anexo F).

En un principio, una vez realizada las entrevistas de campo, se procedió a realizar la codificación y relación de los factores deductivos, los cuales se encuentran en la matriz de Operativización; no obstante, en ese proceso surgieron factores inductivos, los cuales fueron considerados relevantes para el estudio, así ambos tipos de factores se encuentran en la matriz de codificación (ver Anexo M). De esta manera, dichos factores fueron subidos con el nombre de códigos al programa ATLAS.ti, además que se clasificaron en grupos de códigos, y estos se agruparon en las tres dimensiones estudiadas, en base a ello se realizó la relación entre códigos (ver Anexo M1). Luego, con los resultados y análisis obtenidos se realizó una guía de entrevista semiestructurada para validar con expertos (ver Anexo F) los hallazgos obtenidos de las entrevistas al gerente, clientes, proveedores y trabajadores. Cabe resaltar, que esta guía fue validada por nuestro asesor, experto en metodología.

4.3. Fase de validación de expertos

En esta fase se pudo validar la información recaudada en el trabajo de campo mediante entrevistas a 3 expertos sobre temas crecimiento de micro empresas y el rubro textil (ver ficha técnica en Anexo E1). Cabe precisar que la selección de los expertos se llevó a cabo en base a su experiencia profesional en el tema, especialización y según recomendación de docentes ello con la finalidad de poder realizar un análisis de validación final.

5. Validez y fiabilidad de la investigación

Con la finalidad de evaluar el nivel valor que brinda el estudio, Sutton (1997) señala que, para que una investigación sea considerada valiosa y aceptable, tiene que ser rigurosa, por lo que debe ser fiable y válida (citado en Castro, 2010, p. 46). Así, Yin (1994) propone cuatro criterios para evaluar la calidad de una investigación de estudio de caso. La presente investigación cumple con el criterio de validez del constructor y validez externa.

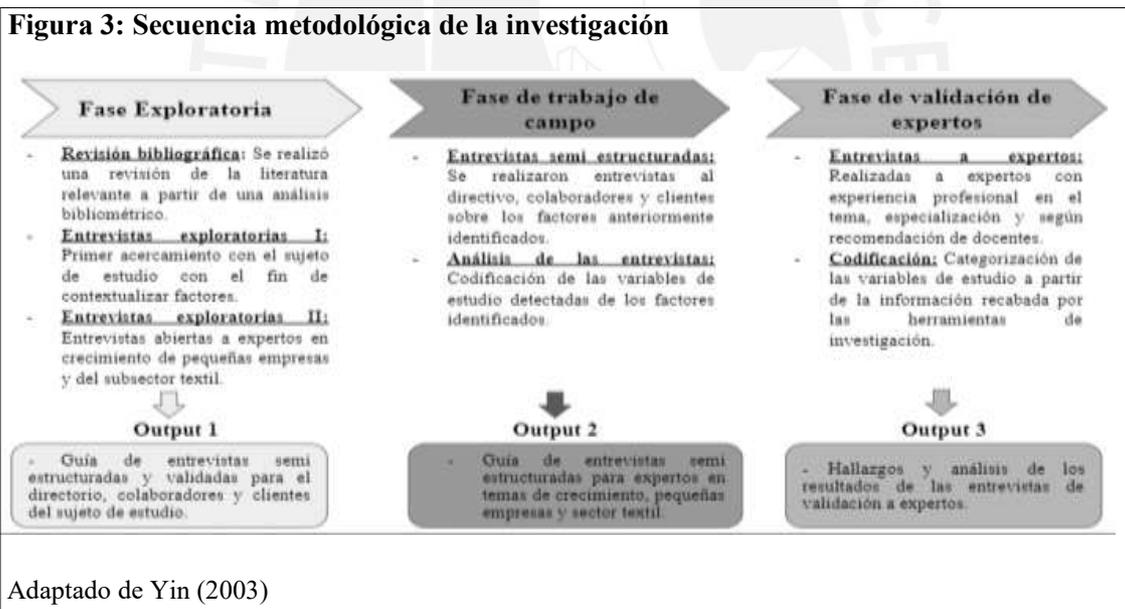
El primero hace referencia a la utilización de múltiples fuentes y cadenas de evidencia, además con la finalidad de lograr una mayor validez se debe exponer a revisión de expertos los resultados preliminares de la investigación. El segundo, Yin (1989) expone que la validez externa “hace alusión a la capacidad de generalización de las conclusiones de la investigación de estudio de casos” (citado en Castro, 2010, p. 47)

En cuanto a la fiabilidad del estudio, Bonache (1999) expresa que este pretende minimizar los errores y los sesgos en el estudio realizado, destacando la importancia de determinar un protocolo del caso con la especificación de todos los pasos que han sido seguidos, así como una base de datos que tenga toda la información recopilada para responder (citado en Castro, 2010, p. 47). Así, la presente investigación cuenta con un protocolo de estudio de caso: i) revisión de la literatura acerca de crecimiento empresarial, micro empresas y sector textil, ii) revisión de

estudios previos acerca de modelos de crecimiento empresarial en pequeños negocios, iii) selección del modelo y factores de crecimiento, iv) elaboración de entrevistas exploratorias a expertos de crecimiento y sector textil (Ver Anexo G), v) elaboración de entrevista exploratoria al Gerente General, vi) elaboración de guías de entrevista de campo para el Gerente General, colaboradores, clientes y proveedores (Ver Anexo F), vii) realización de las entrevistas de campo, viii) transcripción de los hallazgos obtenidos de las entrevistas (Ver Anexo G), ix) sistematización de la información recabada en el programa Atlas.ti, x) elaboración de guías de entrevistas semiestructuradas para la validación de expertos (Ver Anexo F), xi) realización de las entrevistas de validación a expertos en crecimiento y sector textil, xii) análisis de la información recabada de las entrevistas a expertos.

Asimismo, se cuenta con consentimientos informados firmados por los entrevistados, en los cuales se exponen los objetivos de la investigación y se precisa que la información será usada únicamente con fines académicos. Por último, se utilizó el programa ATLAS.ti para la codificación de la información. Se optó por el software debido a su simplicidad para relacionar variables mediante un análisis de textos (entrevistas a profundidad).

Figura 3: Secuencia metodológica de la investigación



CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

1. Sector textil en América Latina

El sector textil representa uno de los principales sectores económicos a nivel de Latinoamérica, ello desde el punto de vista de generación de empleo ya que registran producción nacional, además evidencia un alto potencial de crecimiento por sus exportaciones a diferentes mercados (Castillo & Maldonado, 2018, p. 16). Asimismo, el sector textil ocupa aproximadamente del 8% al 10% del mercado global, siendo los países de Brasil y México los más grandes, debido a su mayor demanda. Además, Colombia y Perú representan los dos países con un crecimiento fuerte y rápido en dicho sector (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018).

Por otro lado, en Colombia, el sector textil ha representado un crecimiento principalmente en la producción de hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles, debido a su calidad. Asimismo, representa un crecimiento en la economía colombiana, ello porque el sector textil ha ido creciendo en cuanto a producción, ventas y generación de empleo, asimismo que la demanda que tiene Colombia respecto a productos textiles no solo es nacional, sino que también internacional. Para ello, el sector debe afrontar ciertos retos: el desarrollo de nuevos procesos logísticos, reducción de los costos de producción y mejorar la innovación tecnológica (Espinel, Aparicio & Mora, 2018).

Por otro lado, en el caso de México, el sector textil representa un importante sector en cuanto a la generación de empleo y exportaciones (Saucedo, 2013). En un estudio realizado a Mypes del sector textil en México, se concluyó que la calidad, producción e innovación son variables que influyen en el crecimiento del sector textil, asimismo evidenció que las empresas textiles mexicanas utilizan como estrategia las ventajas competitivas con el fin de lograr sus objetivos (Nájera, 2014).

A nivel de América Latina, se han desarrollado diferentes oportunidades en torno al sector textil: las extensiones territoriales, la percepción del consumidor, el valor agregado del producto y el incremento de la moda (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018). No obstante, las empresas del sector textil se caracterizan por usar pocas tecnologías, principalmente por la mano de obra, bajos gastos en investigación y desarrollo, y limitada innovación, por ello la competitividad reside en los niveles de producción (Castillo & Maldonado, 2018, p. 16).

Con lo anteriormente explicado, el sector textil en América Latina presenta oportunidades de crecimiento en base a su competitividad en el mercado, además que existen ciertos factores

que influyen en dicho crecimiento tales como la innovación, calidad, producción, tecnologías, entre otros. Por lo que resulta beneficioso para la presente investigación.

2. Sector textil en el Perú

Según el Ministerio de Producción, “la elaboración de productos textiles se encuentra relacionada con la fabricación de confecciones, por lo que ambas actividades pueden agruparse en un único sector” (2017, p. 14). Asimismo, se evidencia su importancia dentro del sector manufacturero, debido a que representa el 30.8% del sector manufactura (SIN, 2018, p.2). Respecto al aporte del sector al Producto Bruto Interno, la Asociación de Exportaciones [ADEX] afirma que el sector textil representa el 1.9% del PBI y el 10% de la producción manufacturera (2018), asimismo el sector es considerado como principal fuente de empleo en el país por su requerimiento de mano de obra, de esta manera el Ministerio de Producción (2017) afirma que en el 2014, este sector, generó aproximadamente “412 mil puestos de trabajo, lo que representa el 8.9% de la población económicamente activa (PEA) ocupada a nivel nacional. La mayor parte de este empleo es ocasionado por las micro, pequeñas y medianas empresas” (2017, p.17). Dicho número de puestos ha ido incrementando, así para el 2017, el sector textil empleó 463 mil trabajadores (Sociedad Nacional de Industrias, 2018, p.2).

2.1. Clasificación del sector textil (CIU 13)

El sector textil se clasifica mediante la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), así dentro del sector textil se encuentra, en primer lugar, el CIIU 13, el cual se refiere a la fabricación de productos textiles y, en segundo lugar, el CIIU 14, en el que se encuentra la fabricación de prendas de vestir (INEI, 2010).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI- clasifica la división de fabricación de productos textiles (CIIU 13) en grupos, entre los cuales se encuentran: hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles, y la fabricación de otros productos textiles (2010, pp. 57 - 59). Por otro lado, en cuanto a la producción del sector textil, la Sociedad Nacional de Industrias afirma que entre el 2016, 2017 y los primeros meses del 2018 se evidenció un descenso porcentual en la producción de dicho sector, principalmente en las clases de acabado de productos textiles, fabricación de tejidos y tela de punto, fabricación de artículos confeccionados con textiles (excepto prendas de vestir), fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes, y fabricación de otros textiles que no son de confección (2018).

Por último, el Ministerio de Producción afirma que el sector textil se encuentra respaldada por regímenes aduaneros el cual favorece la promoción comercial, sin embargo, dicho sector aún enfrenta brechas de productividad y calidad, las cuales afectan su competitividad en el mercado, por lo que impiden su crecimiento en el mercado (2017, p. 12).

2.2. Clasificación (CIU 1394): Cuerdas, cordeles, bramantes y redes

Una de las clases de la fabricación de otros productos textiles es la fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes (Clase 1394). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) esta clase comprende ciertas actividades, tales como la fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes e hilos de fibras textiles, cintas o similares, las cuales pueden estar o no impregnados, revestidos, cubiertos o forrados con caucho o plástico, asimismo la fabricación de mallas anudadas de cuerda, cordel o bramante, además la fabricación de productos de cuerda o red, la cual incluye redes de pesca, defensas para bordo, cojines para descarga, eslingas, cuerdas y maromas con aros metálicos (2010).

2.3. Proceso de fabricación de las cintas elásticas

El proceso de producción de las cintas elásticas se realiza mediante distintos métodos y procesos, debido a que dependerá del tipo de elástico que la empresa fabrique. El proceso que mayormente realizan las empresas abarca el abastecimiento y almacenamiento de las materias primas, producción, empaquetado, almacenamiento de productos terminados y comercialización (ver Anexo G).

3. Micro empresa del sector textil seleccionada

En la presente investigación se seleccionó una micro empresa del sector textil dedicada a la fabricación de cintas elásticas. Así, para un mejor análisis, se realizó un modelo CANVAS (ver Anexo H1), un análisis FODA (ver Anexo H2) y un análisis AMOFHIT (Ver Anexo H3). Cabe precisar que toda la información fue recolectada a través de entrevistas a los clientes, proveedores, trabajadores y el gerente general de la empresa.

3.1. Cintitass E.I.R.L

Cintitass E.I.R.L es una micro empresa, con RUC 20602595499, la cual inició formalmente sus operaciones en el año 2017. Es una empresa que pertenece al sector textil y tiene como giro de negocio la fabricación de cintas elásticas, las cuales son comercializadas como avíos para la confección y la reventa de las mismas.

En la actualidad la empresa se encuentra ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho. Además, la empresa se encuentra registrada como empresa individual con sociedad limitada, por lo cual está conformada por un único propietario, Galdame Ludmer Pardo Tarazona, quien es el gerente general de la empresa.

Respecto a la estructura de la empresa (ver Anexo I), esta se divide de la siguiente manera: cómo gerente general se encuentra el señor Galdame Pardo, el representante legal y dueño de la empresa, quien realiza funciones de la alta dirección como inversión, financiamiento,

establecimiento de precios, producción de nuevos productos, etc. Asimismo, el dueño desempeña funciones de recursos humanos, ya que es él quien se encarga del reclutamiento y selección del personal. Así, también en el área comercial, ya que se encarga de las ventas y de conseguir nuevos clientes, entre otras funciones de manera transversal en toda la empresa.

En el área de producción la empresa cuenta con un total de 10 colaboradores. Por un lado, el 80% de los colaboradores son operativos; es decir, se encargan de operar las máquinas de producción de elásticos. Por otro lado, también cuenta con un técnico de maquinaria que realiza el mantenimiento, reparaciones, mejoras de la maquinaria, diseño, etc., y un técnico electricista, quien se encarga del mantenimiento eléctrico, instalación de maquinaria y mejoras del local.

Por otro lado, el área de logística se encuentra a cargo de 2 colaboradores, quienes realizan el control de calidad, enrollado, empaquetado y almacenado de los productos terminados. Respecto al área de contabilidad, esta se encuentra conformada por una contadora, quien se encarga de la facturación, PDTS, entre otras funciones propias del área. Por último, en el área comercial, se encuentra a cargo de 1 persona, quien prepara los pedidos para finalmente ser distribuidos.

En cuanto a sus productos, los principales son los elásticos crudos de distintas medidas y cantidades, sesgo de colores y modelos personalizados. Así, los principales insumos que se utilizan para la producción son el hilo, crudo y de colores, caucho, bolsas y repuestos para la maquinaria, los cuales son adquiridos a proveedores nacionales e internacionales (ver Anexo L1).

En relación a sus clientes, Cinitass E.I.R.L atiende a clientes minoristas y mayoristas a través de pedidos directos. Sus clientes nacionales, en su mayoría, son comerciantes mayoristas del Emporio Comercial de Gamarra, además se atienden pedidos de distintas provincias del Perú como Tacna, Junín, entre otros. En cuanto a sus clientes internacionales, estos son provenientes de Bolivia e iniciará la entrada a mercados como Chile (G. Pardo, entrevista preliminar, 25 de septiembre del 2020). La distribución de los pedidos normalmente se realiza mediante un vehículo propio para realizar las entregas en Lima metropolitana y utiliza courier para envíos provinciales e internacionales (G. Pardo, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020).

La venta de elásticos es regular durante la mayoría de meses, pero la temporada de campaña, en los cuales se requiere de mayor producción y stock para cubrir la demanda del mes de diciembre, son los meses de octubre y noviembre, es decir, meses previos a fechas festivas. Dentro de sus principales clientes por su frecuencia de compra, monto y volumen de consumo representativos y relación comercial duradera, se encuentran comerciantes mayoristas de Gamarra (ver Anexo L2) (G. Pardo, comunicación personal 14 de octubre, 2020).

Finalmente, para tener un mayor detalle del caso de estudio se realizó un análisis AMOFHIT (ver Anexo H3). En el cual se destacaron tanto las virtudes como deficiencias en las áreas funcionales de la empresa; por ejemplo, si bien la empresa no cuenta con un plan de marketing, ha logrado posicionarse en el mercado de cintas elásticas y fidelizar a sus clientes en base a la calidad del producto que ofrece, asimismo se evidenció que la empresa depende únicamente del gerente general y que no existe un área que le pueda brindar soporte en caso de su ausencia en la empresa.

Conjuntamente a esta herramienta se realizó un análisis FODA (ver Anexo H2) para identificar con mayor precisión, además de las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas que la empresa enfrenta. De esta manera, se encontró que existe una barrera de entrada de nuevos competidores por los altos niveles de inversión; sin embargo, se encontró que la informalidad del sector textil afecta el negocio de Cinitass, así como la existencia de productos sustitutos fabricados por otras empresas.

Finalmente, se desarrolló una perspectiva general de la empresa, la cual fue plasmada en un modelo CANVAS (ver Anexo H1). Del cual se destaca la propuesta de valor de Cinitass, la cual es el poder brindar a los clientes cintas elásticas de calidad y metraje completo, además de distintas medidas y colores, y productos personalizados, ello con la finalidad de servir de complemento para la fabricación de prendas de vestir y la reventa. Además, dentro de sus principales socios clave se encuentran clientes y proveedores, quienes contribuyen a la promoción del producto y ellos le permiten a la empresa poder tener un mejor acceso de información; por ejemplo, en el caso del precio de los insumos.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan los hallazgos de las entrevistas realizadas a los stakeholders del sujeto de estudio, complementado con las entrevistas de validación a expertos y la información recaba de la literatura con el fin de narrar los aspectos de la triangulación y su mejor entendimiento en el análisis de los factores (Yin citado en Castro, 2010, p. 36). Asimismo, se realiza un análisis de los principales resultados con el fin de describir de manera objetiva los factores de crecimiento.

1. Hallazgos de entrevistas

De acuerdo a las entrevistas realizadas al gerente general, clientes, proveedores y trabajadores de la empresa Cintitass, y la posterior validación con expertos en temas de crecimiento y el sector textil, se realiza la sistematización de la información con la finalidad de poder organizarla y poder obtener resultados con mayor precisión y de forma comprensible.

2. Sistematización de la información

Para proceder con el análisis de la información recabada del caso de estudio, se lleva a cabo la codificación de factores clave de crecimiento. Posterior a ello, se califica la información obtenida para ser analizada mediante el programa ATLAS.ti.

2.1. Codificación

Para realizar el análisis cualitativo de la información (Ver Figura 4), se realizaron en total 24 entrevistas de campo, las cuales fueron transcritas y subidas al ATLAS.ti para ser codificadas en base a 39 códigos, tanto deductivos como inductivos. Cabe resaltar que estos códigos han sido clasificados en 20 categorías, las cuales se encuentran agrupados en tres dimensiones: Agente, Negocio y Entorno. Finalmente, en la codificación de todas las entrevistas se obtuvieron 1,034 citas relevantes para la investigación, las cuales fueron obtenidas en base a las frecuencias relativas de los factores, así como la co – ocurrencia entre los mismos.

Figura 4: Pasos de codificación



Asimismo, el proceso de sistematización se realizó en el programa ATLAS.ti. Para ello, se reconocieron factores claves en cada categoría de estudio (ver Anexo M1) y se obtuvo la red de códigos, en la cual se evidencia la relación entre los factores (ver Anexo M1).

3. Análisis de los factores que inciden en el crecimiento del caso de estudio

Seguidamente, se realizará el análisis cualitativo de cada factor agrupados en tres dimensiones: agente, negocio y entorno. Teniendo como base lo recolectado en las entrevistas al gerente general, clientes, proveedores y trabajadores del sujeto de estudio con la finalidad de lograr el objetivo principal del estudio: “Conocer los factores que inciden el crecimiento empresarial de la micro empresa del sector textil Cintitass E.I.R.L”.

3.1. Factores de la Dimensión de Agente

3.1.1. A1: Trayecto Educativo

Se identificó que el gerente de Cintitass no cuenta con estudios superiores, pero sí ha llevado capacitaciones en temas administrativos y cursos en torno a la logística e inglés. Según Avolio et al., la educación es importante para la gestión del negocio, y es considerado un factor relevante para el crecimiento en los pequeños negocios (2011, pp. 78 - 79).

Asimismo, Renato Gandolfi y Faisal Sumar, expertos en temas de crecimiento y sector textil, respectivamente, afirman que existe una relación positiva entre la educación y el crecimiento, pero no es absoluto. Además, Sumar remarca que este factor permite llegar más rápido a donde se desee (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). En ese sentido, Gabriela Borja, experta en sector textil, resalta su importancia, debido a que permite tener una visión más amplia (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

En síntesis, tanto los expertos como la literatura sugieren que la educación del empresario es un factor importante para el desarrollo del negocio, tal como menciona Storey (1994) que el nivel de educación alcanzado por una persona se considera crítico para el éxito de una empresa en términos de desempeño (citado en Dobbs & Hamilton, 2007, pp. 307 - 308). No obstante, en el caso de la empresa Cintitass, el trayecto educativo del empresario no ha sido un factor determinante para su crecimiento en los últimos años. En ese sentido, creemos que, si bien el trayecto educativo es importante para tener una mirada holística, aquel se requiere fundamentalmente cuando la empresa presente un mayor crecimiento, ya que se requerirá una mejor preparación educativa y especializada del empresario, en conjunto con sus colaboradores.

3.1.2. A2: Experiencia y Trayectoria

Respecto a este factor, se identificó que el gerente cuenta con experiencia en el mismo sector y rubro, debido a que fue socio de una pequeña empresa, Liguita S.A.C., que se dedicaba a la fabricación de cintas elásticas, lo cual le ha permitido tener un mejor control y toma de decisiones, debido a las capacidades y conocimientos adquiridos (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En esa línea, Davidsson et al., afirman que todos los tipos de

experiencia empresarial previa tiene un impacto significativo en el desempeño del empresario (2010, p. 99), debido a que tienden a eludir errores costosos (Singer, 1995, p. 304).

Conjuntamente, el empresario menciona que, gracias a su experiencia, su crecimiento ha sido más rápido ya que, anteriormente, demoró 10 años, pero con Cintitass lo está haciendo en 3 años. En otro caso, el empresario comentó que con la anterior empresa logró ser uno de los principales vendedores a nivel nacional de cintas para lencería (comunicación personal, 31 de octubre, 2020). No obstante, Renato Gandolfi menciona que se debe tener en cuenta la experiencia positiva y negativa, y el nivel de aprendizaje del empresario, lo cual se podrá demostrar con su éxito al independizarse (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Como se muestra en el caso de estudio, el empresario inició su propio negocio relacionado a su experiencia previa. En esa línea, Faisal Sumar mencionó que en el sector textil se tiene que invertir en algo conocido y con experiencia, ya que hay riesgo de pérdida (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). De acuerdo a las entrevistas realizadas a los clientes y proveedores de la empresa, se halló que la mayoría reconocía la experiencia del empresario. Ante ello, Gabriela Borja menciona que la trayectoria permite saber quién es confiable para trabajar y qué es lo que puede o no funcionar (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

En síntesis, este factor ha favorecido el crecimiento de la empresa Cintitass ya que le ha permitido desempeñarse de forma favorable. Ante ello, Nichter y Goldmark manifiestan que el crecimiento se ve influenciado por la experiencia, debido a las competencias, conocimientos y contactos (2009, p.3). En ese sentido, consideramos que, si bien la experiencia previa contribuye en el crecimiento, ello no es determinante, debido a que se debe tener en cuenta otras capacidades tales como la intuitiva, administrativa, de absorción de conocimiento, emprendedora, etc.

3.1.3. A3: Inserción en redes de contacto

Se identificó que el empresario mantiene años de relación, buen nivel de comunicación y confianza con clientes y proveedores (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En esa línea, Granovetter (1973), resalta que el vínculo interpersonal se encuentra determinado por el tiempo de relación, intensidad emocional y reciprocidad del vínculo, además por los niveles de confianza y cercanía (citado en Schoonjans et al., 2011). En ese sentido, Gabriela Borja menciona que las redes de contacto tienen relevancia a nivel nacional e internacional, así los negocios se basan mayormente en la buena relación y confianza con los stakeholders en toda la cadena de suministro (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

En ese sentido, el empresario ha adquirido algunos beneficios: información privilegiada, incremento de clientes y proveedores. Asimismo, manifiesta que estos han sido claves para su

crecimiento ya que le ha permitido incrementar sus ventas nacionales e internacionales. Según Schoonjans et al., por medio de redes, la empresa puede acceder a conocimientos y recursos de manera confiable y oportuna. (2011, p.123). De igual forma, Renato Gandolfi y Gabriela Borja enfatizan en que se debe mantener el vínculo con una gestión de los datos, contactos, etc., con el fin de obtener beneficios (comunicación personal, 27 y 29 de diciembre, 2020).

En síntesis, este factor ha sido relevante para el crecimiento de la empresa Cinitass. Así Gulati (1998) y Moran (2005) afirman que el empresario puede adquirir beneficios informativos dependiendo de la posición que ocupe en su red de contactos (citados en Schoonjans et al., 2011, p.171). En base a ello, creemos que las redes de contacto apoyan el crecimiento de un negocio dado que facilita el acceso a información, recursos, la interrelación con otros stakeholders, etc., además que permite alcanzar y/o aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.

3.1.4. A4: *Objetivos personales y empresariales*

En relación a este factor, el empresario manifiesta que tiene metas a nivel personal y empresarial: capacitarse en cursos de especialización relacionados a la informática y un curso de importación que le permita tener una mejor relación con sus proveedores internacionales, asimismo menciona que con el tiempo ha ido cumpliendo sus objetivos planteados. Por ejemplo, mencionó que se planteó tener un negocio propio y crecer con él, ello se llevó a cabo con la fundación de la empresa Cinitass (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020).

Ello, coincide con lo estudiado en la literatura, así Dutta y Thronhill enfatizan en que los “objetivos del emprendedor constituyen un camino de crecimiento del negocio” (2008, p. 308). Debido a que, aquellas empresas que se plantean objetivos mejoran su desempeño comercial (Dobbs & Hamilton, 2007, p. 305). Cabe resaltar que Renato Gandolfi y Gabriela Borja convergen en que los objetivos personales deben estar alineadas a los empresariales buscando un balance y distinguiéndolos de forma clara (comunicación personal, 27 y 29 de diciembre, 2020).

Así, este fue relevante para la fundación de la empresa y ha tenido cierto impacto en el crecimiento de la misma, pero aún se encuentra en proceso de desarrollo por parte del empresario. En esa línea, nuestra valoración es que tanto los objetivos personales como empresariales son importantes para el desarrollo de un negocio ya que permite tener una mejor dirección y/o visión de a dónde se desea llegar mediante la aplicación de estrategias, para ello es fundamental que ambos objetivos se encuentren alineados con el fin de evitar problemas de agencia.

3.1.5. A5: *Intención de crecimiento*

Respecto a este factor, el empresario muestra una visión de crecimiento e iniciativa. Por ejemplo, hace mención de sus intenciones de contar con un local propio, mayor productividad y

diversificación de sus productos (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Ello coincide con los autores, Dutta y Thronhill, quienes sugieren que las intenciones de crecimiento son las aspiraciones del emprendedor para el crecimiento (2008, p. 308). En base este factor, los expertos mencionan que se relaciona a la visión, es decir a dónde desea llegar el empresario a corto y largo plazo mediante una planificación (Gabriela Borja, comunicación personal, 27 de diciembre, 2020), además se encuentra relacionada a la iniciativa, al olfato y habilidad para llevar a cabo el negocio (Faisal Sumar, comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Asimismo, se evidencia la capacidad del empresario de percibir oportunidades y dificultades; por ejemplo, incursionar en el mercado textil con un producto de alta rotación, aprovechar ofertas únicas para la adquisición de maquinarias, entre otros. Ello converge con la literatura, así Hermans et al. (2012) menciona que un emprendedor con intención de crecimiento debe percibir tanto oportunidades como dificultades (citado en Vier-Machado, 2016, p. 421).

Entonces, se muestra que la intención de crecimiento del empresario tuvo relevancia para el crecimiento del negocio. En este sentido, Renato Gandolfi coincide con ello, debido a que el emprendedor tiene la intención de crecer a nivel personal y profesional, y para ello se debe plantear objetivos (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). En esa línea, consideramos que la intención de crecimiento es importante ya que representa el estímulo mental del empresario para el planteamiento y logro de sus metas.

3.1.6. A6: Motivación de crecimiento

Las circunstancias en las cuales se fundó Cintitass E.I.R.L fue cuando el empresario decidió independizarse y tener un negocio propio en base a la experiencia previa. Además, detalló que el motivo fue aprovechar la oportunidad de una oferta para comprar maquinarias (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Así, se evidencia que el tipo de motivación que coincide con Cintitass es el de oportunidad propuesto por Serida, Alzamora, Guerrero, Borda y Morales, quienes rescatan dos puntos: “la iniciativa llevada a cabo como resultado de un deseo de independencia laboral o por el interés de incrementar los ingresos personales” (2018, p. 37).

De acuerdo al emprendedor, se muestra alto nivel de motivación, ya que demuestra aspiración de ampliar el negocio, espíritu emprendedor, motivación personal y empresarial. Por ejemplo, la ampliación del almacén, largas jornadas de trabajo, contratación de mayor personal, entre otros. En esa línea, Delmar, Wiklund y Hermans, sostienen que la motivación es la aspiración de expandir el negocio (2008, p. 438). Además, según Hermans (2012) menciona que comprende aspectos cognitivos, afectivos y conductuales (citado en Vier-Machado, 2016, 421). La motivación del gerente general de Cintitass E.I.R.L se traduce en sus acciones por nivel de esfuerzo y su relativa capacidad de asumir riesgos, y por los altos niveles de inversión. Por

ejemplo, la inversión en maquinaria más actualizada y capital humano, el esporádico lanzamiento de nuevos productos, etc. (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020).

De esta manera, Gabriela Borja menciona que la motivación impulsa a realizar una acción al empresario. Asimismo, converge con Faisal Sumar en que este factor se relaciona con el nivel de asumir riesgos, ya que, a mayor éxito, mayor riesgo (comunicación personal, 27 y 29 de diciembre, 2020). Además, Kafer (1991) añade que este factor influye en el tiempo y esfuerzo, por lo que resulta relevante que el emprendedor se encuentre motivado constantemente (Citado en Vier-Machado, 2016, p.421). Conjuntamente, Renato Gandolfi, coincide en que la motivación va depender de cada momento y/o día (Comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

En síntesis, se evidenció que el factor de motivación ha tenido influencia en el crecimiento de la empresa, pero aún se encuentra en desarrollo. En ese sentido, creemos que la motivación es un factor importante para el desarrollo y cumplimiento de objetivos, debido a que el instinto y actitud permiten detectar oportunidades y reaccionar por el bien de la empresa, no obstante, ello va a depender de los objetivos y situaciones adversas por parte del emprendedor.

3.1.7. Factores de campo resaltados

De las entrevistas de campo, se identificaron nuevos factores que fueron mencionados como determinantes para el crecimiento de la empresa Cintitass E.I.R.L. De este modo, se clasifican en tres categorías: redes con stakeholders, desempeño empresarial y valores del empresario. Cabe precisar que estos se relacionan con otros factores.

a) Redes con stakeholders

El primer factor, Reconocimiento de Stakeholders (A10), se define como la percepción que tienen los stakeholders del empresario como persona. Por ejemplo, los comentarios de los clientes M. Flores y C. Nuñez, quienes consideran al empresario como “un amigo, persona de confianza y con quien se puede mantener una buena relación, incluso formar una amistad” (comunicación personal, 03 de noviembre, 2020). Del mismo modo, se toma en consideración la opinión del proveedor 1 y el proveedor E. Arias, quienes mencionan que “ha construido una relación amical en base a confianza, además que existe una reciprocidad en el trato” (comunicación personal, 03 y 06 de noviembre, 2020). Por último, los trabajadores D. Espinoza y L. Pradas definen al empresario como “buena persona” (comunicación personal, 06 de noviembre, 2020) y como “persona que trabaja bien, que apoya y entiende” (comunicación personal, 06 de noviembre, 2020). En relación a ello, creemos que el reconocimiento de los stakeholders representa una oportunidad de crecimiento para el negocio, debido a que la imagen del empresario influye en la sostenibilidad de la relación comercial con los mismos.

El segundo factor, networking (A11), se define como la habilidad o facilidad que tiene el empresario de generar relaciones con un buen trato, buena comunicación y empatía con sus principales stakeholders. En esa línea, C. Nuñez y H. Cruz, M. Salvatierra destacan el trato, atención, educación y respeto del dueño (comunicación personal, 03, 04 y 06 de noviembre, 2020). Igualmente, tanto clientes como proveedores remarcan “la empatía positiva” del mismo (cliente 3 y proveedor 1, comunicación personal, 04 de noviembre, 2020). En este caso, Renato Gandolfi recalca que la empatía por parte del empresario es clave dentro de las habilidades blandas y el desarrollo de la parte humana, además de mantener un buen nivel de comunicación y el cumplimiento de lo que se ofrece (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020).

De otro lado, el proveedor N. Murrugarra y el cliente H. Santa Cruz manifiestan que “siempre mantienen comunicación con el dueño” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2020) y “desde que comenzaron a trabajar hasta el día de hoy han hecho negocios” (comunicación personal, 06 de noviembre, 2020). Conjuntamente Gabriela Borja afirma que el networking facilita la relación con las redes de contacto (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). En esa línea, reflexionamos que este factor facilita la conservación de los contactos y el desarrollo de crear nuevas relaciones comerciales, por lo que apoya el crecimiento del negocio.

b) Desempeño empresarial

Conjuntamente se identificaron dos factores. El primero, Liderazgo (A7), se relaciona con el reconocimiento y apoyo a los colaboradores, consideración hacia los stakeholders, comunicación de los objetivos, retroalimentación y buenos comentarios, además de que el empresario es capaz de aceptar opiniones y sugerencias. Así, aquel reconoce a sus colaboradores como “el motor de la empresa” (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020).

En ese sentido, C. Hinojosa y J. Torres afirman que el empresario es un buen líder y que los apoya cuando lo necesitan (comunicación personal, 06 de noviembre, 2020). Asimismo, D. Espinoza y M. Guerra mencionan que tienen libertad y confianza de brindar sugerencias sobre nuevos colores y mejoras del funcionamiento de la maquinaria (comunicación personal, 06 de noviembre, 2020). Además, los objetivos se comunican oportunamente con el fin de evitar fallas en la producción y reducir merma, asimismo se informa la meta de producción y los pedidos por atender (comunicación personal, 31 de octubre y 06 de noviembre, 2020). En ese sentido, creemos que el tipo de liderazgo por parte del empresario influye en el comportamiento e identificación con el negocio por parte de los colaboradores, así ello contribuye a un trabajo en conjunto para el cumplimiento de los objetivos, y por ende en el crecimiento empresarial.

En cuanto al segundo factor, efectividad empresarial (A8), está relacionado con el nivel de eficacia y eficiencia del empresario, la capacidad de cumplir los objetivos, acciones y tomas de decisiones en beneficio de la empresa. Así, por ejemplo, los trabajadores destacan que el empresario “tiene un excelente desempeño” (L. Pradas & L. Espinosa, comunicación personal, 06 de diciembre, 2020). De igual manera, los proveedores, clientes y el mismo empresario afirman que cumple con varios roles como “administrar la empresa, vender, hacer las cobranzas y supervisar el control de la calidad” (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Además, se resalta su capacidad de precaución y expectativa hacia al cliente; por ejemplo, el cliente 3 menciona que “siempre que se le ha acotado algo, él ha mejorado” (comunicación personal, 03 noviembre, 2020) y su proveedor, R. Zumaeta destaca que “siempre ha sido prevenido en las compras” (comunicación, 04 de noviembre, 2020). En base a ello, consideramos que este factor es importante debido a que se encuentra relacionado al alto rendimiento del empresario, la correcta toma de decisiones tales como la productividad, ahorro de costos, adecuada inversión y manejo de recursos, etc.

c) Valores

Dentro de esta categoría se resalta el factor de honestidad (A9), el cual es considerado por el empresario como un valor principal, así menciona que él trata de mantener la calidad, metraje completo y ser puntual con los clientes (comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Esto es reconocido por los clientes, así la clienta, C. Nuñez rescata que el empresario “cumple en brindar metraje completo a diferencia de otras marcas” (comunicación personal, 03 de noviembre, 2020). En ese sentido, los clientes Cliente 3 y M. Salvatierra afirman que el dueño es “una persona de palabra y sincero con lo que promete” (comunicación personal, 03 y 04 de noviembre, 2020). Asimismo, la mayoría de los proveedores rescatan este valor, así M. Alzamora afirma que el dueño es “transparente” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2020). Con ello, consideramos que todo empresario debe mantener y cumplir sus valores para el adecuado desarrollo del negocio, ya que contribuye en mantener una buena relación con stakeholders.

3.2. Factores de la Dimensión del Negocio

3.2.1 NI: Gestión del conocimiento

Se halló que la empresa Cintitass aplica la gestión de conocimiento por medio del intercambio, adquisición y aplicación de conocimientos principalmente entre el empresario y sus trabajadores. Asimismo, se evidencia este factor entre trabajadores, debido a que los que tienen mayor tiempo enseñan a los nuevos, además se evidencia este factor entre el empresario con sus clientes y proveedores debido a que tienden a intercambiar información. (G.Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020).

Según Greenberg y Baron (2003), la gestión de conocimiento facilita la recolección, almacenamiento e intercambio de información, lo cual conlleva al éxito de la organización e incrementa su crecimiento (citados Yang, s/f, p. 126). Asimismo, los trabajadores mencionan que por medio del intercambio de información se han mejorado procesos operativos. Por ejemplo, J. Torres menciona que ha “brindado ideas para mejorar la operatividad de las maquinarias” y “sugerido qué tipo de máquinas se debe comprar para producir mejores cintas” (comunicación personal, 06 de noviembre, 2020). De este modo, Soo, Devinney, Midgley y Deering (2002) definen que la gestión de conocimiento es una habilidad para captar conocimiento y la experiencia de colaboradores, y compartirlos generará innovación y mejora de procesos actuales (citados en Yang, s/f, p.125). Así, Faisal Sumar menciona que la gestión de conocimiento se desarrolla a través de la lección y aplicación del mismo (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Además, el empresario menciona que siempre se mantiene informado con sus stakeholders sobre precios, modelos y nuevos productos. En ese sentido se muestra que el emprendedor busca estar enterado y participar, con el fin de tener una buena cultura para sus stakeholders (Gabriela Borja, comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). Por lo que, tanto clientes como proveedores son considerados socios estratégicos (Renato Gandolfi, comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

En la empresa Cintitass, los trabajadores tienen la libertad de expresar sus ideas. De esta manera, (Zack, 1999; Bontis, 2000; Buckley y Carter, 2000; OECD, 2003; Bozbura, 2004) afirman que se requiere canales de comunicación eficientes y condiciones de trabajo con libertad de expresión (citado en Maldonado, 2012, p. 29). Conjuntamente, Gabriela Borja, afirma que se debe ser motivador para que los demás puedan ser generadores de conocimiento (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

En conclusión, este factor contribuye al crecimiento de la empresa Cintitass. No obstante, Gabriela Borja, enfatiza en que “mientras más grande y compleja la empresa, la gestión del conocimiento será más complicado de escalar a todos los niveles” (Comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). En este sentido, creemos que la gestión de conocimiento es importante para el crecimiento del negocio, debido a que genera un aprendizaje por medio del intercambio de conocimiento, el cual conlleva a aplicar mejoras en los procesos e incluso lograr la innovación en los mismos. Por lo que se debe tener en cuenta la gestión del líder dentro de la empresa.

3.2.2 N2: Desarrollo de la competencia en gestión

En las entrevistas realizadas, se halló que las competencias de gestión no presentan relevancia para el crecimiento de la empresa, debido a que no se evidencia estrategias de gestión planteadas por parte del empresario, ya que sus decisiones son tomadas de forma intuitiva y en

base a su experiencia (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Si bien, para el crecimiento y éxito de un negocio no es necesario que el empresario tenga todas las competencias de gestión desarrolladas, sino desarrollar un autoconocimiento de gestión (Gabriela Borja, comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

Pero se pudo percibir que las habilidades gerenciales junto con la adaptación al cambio se encuentran en desarrollo por parte del empresario. Así, según Longenecker, Moore, Petty y Palich (2009), las habilidades gerenciales están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes para ser eficiente (citados en Leyva., Espejel & Cavazos, 2017, p. 10). En ese sentido, Renato Gandolfi menciona que hay un desarrollo permanente, ya que cualquier decisión, análisis y toma de decisión son considerados como temas de gestión y se obtiene un aprendizaje (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

En síntesis, este factor no ha sido relevante para el crecimiento de la empresa, ya que aún se encuentra en desarrollo por parte del emprendedor. En base a ello, creemos que, si bien no es necesario que el empresario tenga desarrollado todas las competencias en gestión, es importante que desarrolle un autoconocimiento para evaluar en qué aspectos tiene mayor destreza y cuáles les falta reforzar, por lo que podría optar por buscar asesorías externas.

3.2.3. N3: Innovación y desarrollo en productos y servicios

En cuanto a este factor, se identificó que se encuentra proceso de desarrollo, debido que la innovación del producto, ya sea de diseño, calidad, color y tipo de elástico depende de las solicitudes de sus clientes, la demanda y/o tendencia en el mercado (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En ese sentido Faisal Sumar opina que la innovación va en relación con clientes potenciales; por ejemplo, en el establecimiento de diseños, pruebas y desarrollo de aspectos del producto (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Según la literatura, (Kelley & Nakosteen, 2005; Littunen & Tohmo, 2003), manifiestan que las empresas que son capaces de entrar a nuevos mercados con productos existentes y de ampliar su cartera de clientes tienen mayores probabilidades de crecimiento (citados en Dobbs & Hamilton, 2007, p. 306). En el caso de Cintitass se observa que han llegado a nuevos mercados extranjeros, debido a que exporta a Bolivia, donde tiene 2 clientes, con lo cual ha ampliado su cartera de clientes. En ese sentido, Renato Gandolfi rescata a la exportación como una innovación comercial, debido a que se llega a innovar en procesos como la implementación de maquinarias para mejorar la productividad y reducir costos (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). Por lo que Cintitass ha ido renovando y modificando las maquinarias para facilitar la producción, así, actualmente, cuenta con maquinarias digitales.

Por otro lado, Gabriela Borja menciona que las empresas textiles se encuentran orientadas a las necesidades de los clientes, ya que hoy en día requieren mayor flexibilidad a órdenes y cambios, productos ecológicos, mayor durabilidad y calidad (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

De acuerdo al trabajo de campo, se encontró que la innovación de Cintitass E.I.R.L ha tenido baja influencia en su crecimiento, puesto que aún se encuentra en desarrollo. En base a ello, creemos que este factor genera una ventaja competitiva para la empresa ya que permite mantener y atender nuevos clientes y mercados, y con ello crecer. Respecto al sector textil, la innovación en productos debe ser frecuente, debido a que las tendencias varían constantemente.

3.2.4. N4: Gestión de la logística

Respecto a este factor, se encontró que la empresa Cintitass importa el caucho, las maquinarias y repuestos de estas, y compra a nivel nacional el hilo y bolsas (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Además, se encontró que la empresa maneja un adecuado abastecimiento de sus insumos, gestión de recursos y la distribución de sus productos terminados, pero aún le falta mejorar la distribución en planta.

Por el lado del abastecimiento existe una buena toma de decisiones previsoras respecto a la cantidad, fecha, precios y calidad de insumos. Así, los proveedores rescatan que el empresario “programa su pedido con anticipación” (proveedor 1, comunicación personal, 03 de noviembre, 2011), también se destaca su proceso de compra, ya que el empresario cotiza “precios con varios proveedores nacionales o internacionales” y trata de “comprar a menor precio para obtener mayor margen” (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Asimismo, el proveedor R. Zumaeta comenta que el empresario se abastece de suficientes insumos con el fin de que la producción y las máquinas no paren (comunicación personal, 04 de noviembre, 2020). En ese sentido, Ballou (2004) sugiere que las decisiones logísticas giran alrededor a los procesos de la cadena de suministro, así una correcta dirección de esta genera ventas y reducen costos (p.17). Así, Renato Gandolfi coincide en que “hay personas que tienen éxitos por saber comprar y tener control de los costos” (Comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Por el lado de la distribución, la empresa mantiene stock de seguridad, lo cual agiliza la atención, ya que el proceso productivo es lento y la fábrica se encuentra alejada de sus clientes. Así lo confirman sus clientes, M. Flores: “Si tienen el producto en stock me lo entrega el mismo día” (Comunicación personal, 03 de noviembre, 2020). El experto en el sector textil, Faisal Sumar, menciona que “la tendencia es atender rápido” (Comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). Además, Gabriela Borja menciona que la logística y la producción son dos áreas que acompañan la estrategia de crecimiento (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

Por ello, la gestión de la logística ha tenido cierto impacto en el crecimiento de la empresa, debido a su capacidad de abastecimiento. No obstante, no se evidencia un correcto control de inventarios, ya que se realiza manualmente y se podría perder el control conforme el negocio crezca. En base a ello, valoramos que este factor es importante para el crecimiento debido a que la correcta planificación, control de inventarios y compra de los insumos conlleva a obtener mejores márgenes de ganancia y mayor rapidez de atención a los clientes, asimismo que este factor interviene en toda la cadena de valor, con mayor proporción en la producción.

3.2.5 N5: Gestión de la producción

Referente a este factor se encontró que la empresa Cintitass cuenta con una planificación de acuerdo a la experiencia del empresario, ya que este conoce la cantidad, tipo y color de cintas que debe ir elaborando con anticipación, asimismo comenta que en los 4 años que tiene en el mercado ha podido abastecer a sus clientes, ello debido a un adecuado control de producción (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En esa línea, Gabriela Borja menciona que este factor se encuentra relacionado con las ventas y la capacidad de operación que tenga la empresa para abastecer a los clientes (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). Según Vilcarromero (2017), la gestión de la producción es clave para el éxito, siempre que se cumplan con un adecuado control y planificación (p.14). En ese sentido, Renato Gandolfi menciona que una adecuada producción se relaciona con la planificación, gestión de logística, calidad y costos, política de precios, y entender al mercado (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Asimismo, el empresario menciona que busca evitar mermas y sacar productos de calidad, por ello realiza muestras antes de producir. Además, por su experiencia, ya conoce el proceso y el tiempo que demora una máquina en producir (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En esa línea, Vilcarromero enfatiza que para maximizar la productividad y obtener productos de calidad, se debe gestionar adecuadamente la producción (2017, p. 14).

En síntesis, la gestión de producción ha tenido una frecuencia alta, por lo que ha sido un factor clave para el crecimiento de Cintitass. En ese sentido, reflexionamos que una adecuada planificación de la producción conlleva a tener una mejor respuesta para los clientes. Así la producción (cantidad, periodo y calidad) estará en relación con la demanda que estos tengan del producto, por lo que se evitará una escasez y sobreproducción.

3.2.6 N6: Estrategia de Recursos Humanos

Respecto a este factor, el empresario de Cintitass prefiere contratar personas recomendadas y que no es fundamental que cuenten con experiencia previa, ya que primero se les capacita aproximadamente 15 días sobre el funcionamiento de las máquinas, además considera a

los trabajadores como un grupo importante para la empresa por lo que brinda incentivos económicos, no económicos y constantes capacitaciones (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). No obstante, Faisal Sumar menciona que es importante realizar algún tipo de filtro en las convocatorias (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Varios autores, Barringer et al., (2005), Dobbs y Hamilton (2007), Rauch y Rijskik (2013) y Antoncic y Antoncic (2011), manifiestan que con el fin de generar bienestar en los colaboradores y presentar crecimiento, se emplean estrategias tales como incentivos económicos y capacitación (citados en Vier-Machado, 2016, p. 423). Así, los colaboradores rescatan que perciben beneficios económicos por su desempeño y compromiso, ya que en ocasiones se quedan trabajando fuera de su horario laboral y ello es reconocido por el empresario, además que reciben capacitaciones contratadas para el uso y mantenimiento de las maquinarias. Así, todo lo anteriormente mencionado conlleva a retener y reforzar la lealtad de los colaboradores.

Ante ello, los expertos coinciden en que los recursos humanos son importantes para el crecimiento de una organización (R. Gandolfi y F. Sumar, comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). Además, Gabriela Borja resalta que ello refuerza el sentido de identidad y compromiso con la empresa (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). Del mismo modo, Lin y Thakur afirman que los colaboradores son importantes para el logro de objetivos, lo cual conlleva a un crecimiento rápido y constante (citados en Montes et al., 2019, p. 20 - 21).

En base a lo recolectado, este factor tuvo una frecuencia media, ya que si bien ha apoyado al crecimiento de la empresa aún se encuentra en desarrollo. En ese sentido, se puede inferir que el factor de recursos humanos tiene relación con la producción puesto que las empresas textiles trabajan con mayor mano de obra en la parte productiva, pero también guarda relación con la logística y ventas (G. Borja, comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). Con ello, creemos que una adecuada gestión de recursos humanos genera un mayor desarrollo del negocio, debido a que se refuerza la identidad de los colaboradores y mejora su efectividad en la producción, lo que conlleva a experimentar a la empresa un posterior crecimiento.

3.2.7 N7: Estrategia de Marketing

La empresa Cintitass realiza mayormente el marketing B2B, es decir venden a empresas comerciantes que revenden el producto a los consumidores finales. Es por ello que no realiza publicidad, pero sí se comunica constantemente con sus clientes y está atento a sus necesidades y/o requerimientos, por ello menciona que las cintas elásticas se promocionan respecto a la calidad y metraje completo, y de esa manera ha logrado fidelizar a sus clientes, quienes le compran frecuentemente y ha adquirido unos nuevos (G. Pardo, comunicación directa, 31 de octubre, 2020).

En ese sentido, Gabriela Borja menciona que la estrategia de marketing B2B se centra en la relación con el cliente y el valor que este capta del producto, además se considera una estrategia customer experience, ya que, al momento de brindar una buena experiencia al cliente, este va a repetir la compra y puede recomendar (comunicación personal 27 de diciembre, 2020). Conjuntamente, Renato Gandolfi menciona que en el marketing B2B se debe tener en cuenta: la calidad, puntualidad y clientes fijos (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Así se encontró que la mayoría de clientes de Cintitass se encuentran fidelizados y que ello ha favorecido su crecimiento, a parte que la empresa ha penetrado en el extranjero. En ese sentido, Loor et al., (2018) vinculan el crecimiento con el desarrollo del producto debido a la penetración o diversificación del mismo. Con lo mencionado, examinamos que la estrategia de marketing dependerá del segmento de los clientes, por lo que en un marketing B2B no es necesario aplicar publicidad, sino que la promoción del producto dependerá de la relación y valor que los clientes obtengan de este, y como resultado de ello mejorar su experiencia de compra, lo cual favorece la fidelización y aumentar la cartera de clientes.

3.2.8 N8: Acuerdos comerciales con Stakeholders

La empresa Cintitass mantiene algunos acuerdos con sus stakeholders respecto a las condiciones de crédito, personalización de productos y preferencias de atención (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En ese sentido, Faisal Sumar sugiere que los acuerdos comerciales tienen impacto en el crecimiento, por ejemplo, en las ventas anuales (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

De este modo, el empresario manifiesta que tiene un cliente que le va a comprar toda la producción de un diseño determinado, asimismo menciona que tiene clientes que le compran todo el año y a gran volumen (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Además, la proveedora y clienta M. Flores menciona que mantiene un acuerdo con el empresario, el cual es que el pago es a través de intercambio de productos (comunicación personal, 04 de diciembre, 2020). En esa línea, Barringer et al. (2005) y Estrella y Bataglia (2013), hacen énfasis en que las relaciones interorganizacionales son determinantes en el crecimiento. Así, Renato Gandolfi manifiesta que un cliente que es proveedor o que son clientes con productos especiales genera sostenibilidad en el negocio (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Finalmente, el empresario sostiene que estos acuerdos comerciales le han permitido incrementar sus ventas, además de mejorar su relación con clientes y proveedores, así reducir sus costos y desarrollar mejor el producto. En este caso, Gabriela Borja manifiesta que, si bien los stakeholders acompañan en el crecimiento, es mejor que se conviertan en socios estratégicos (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). En ese sentido, (Heinonen et al., 2004; Robson

& Bennett, 2000) mencionan que las asociaciones comerciales proporcionan rápido acceso a información relacionada con el sector, por lo que se debe establecer contactos con pares (Dobbs & Hamilton, 2007, p. 307). En este sentido, creemos que los acuerdos comerciales contribuyen con el crecimiento del negocio debido a que generan beneficios; el acceso de recursos, atención preferente, reducción de costos, intercambio de recursos, etc. Asimismo, permiten a los stakeholders ser socios estratégicos.

3.2.9 N9: Exportación e Internacionalización

La empresa Cintitass comenzó a exportar a Bolivia a partir de su segundo año, así el empresario manifiesta que el volumen de una venta en el exterior representa la venta de una semana a nivel nacional, además que la demanda del exterior representó una oportunidad de crecimiento para la empresa (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En ese sentido, la internacionalización representa un nivel de ventas mayores, pero también conlleva a que la empresa tenga suficiente financiamiento para garantizar las operaciones (Gabriela Borja, comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). Así, la internacionalización puede verse como parte del proceso de crecimiento y desarrollo de una empresa, ya que implica el establecimiento de actividades relacionadas con la oferta y el mercado (Davidsson et al., 2010, p. 117).

Un hallazgo, es que la empresa logró ingresar a mercados extranjeros por recomendación de su cliente (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). De este modo, Small Business Economics (2001) muestra que la creación de redes ofrece oportunidades para crecer en el extranjero (citado en Davidsson et al., 2010, p. 118). Además, Renato Gandolfi menciona que las redes de contacto se relacionan con la exportación ya que permiten crear nuevos contactos en otros lugares (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Asimismo, se identificó que la empresa Cintitass aún se encuentra en desarrollo de expansión en el extranjero. Así, (Coad & Tamvada, 2011; O'Gorman, 2001; Zahra et al., 2000) afirman que la exportación tiene resultados favorables para el crecimiento de las empresas jóvenes (citados en Dobbs & Hamilton, 2007, p.307). Respecto a lo anteriormente mencionado, creemos que, si bien la exportación e internacionalización contribuye en el crecimiento por los grandes volúmenes de venta, se debe tener en consideración que para mantener y/o aumentar los clientes se debe cumplir con estándares de calidad, asimismo debido a la buena relación que el empresario mantiene con sus stakeholders se puede atender a nuevos mercados con el mismo producto.

3.2.10 N10: Capacidad de Financiamiento

Respecto a este factor se encontró que el financiamiento de la empresa Cintitass proviene principalmente de préstamos bancarios debido a que tiene una buena imagen crediticia, lo cual le

permite acceder a créditos cada 3 meses para compras de maquinarias e insumos (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En ese sentido, Gabriela Borja manifiesta que este factor es importante a medida que la empresa crece, para ello debe saber su capacidad de endeudamiento (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

Un hallazgo es que los proveedores de Cintitass le otorgan crédito al empresario básicamente por la confianza y cumplimiento que ha demostrado a lo largo de la relación comercial. En esa línea, Renato Gandolfi menciona que es importante el cumplimiento con los clientes y proveedores, sostenibilidad e ímpetu del empresario, de modo que todo ello suma para el sector bancario (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). Por otro lado, (Carpenter & Peterson, 2002; Sexton et al., 1997; Barringer & Jones, 2004; Locke, 2004; BID, s/f) afirman que las finanzas son fundamentales para el crecimiento de una empresa debido a son asignados con fines productivos (citado en Dobbs & Hamilton, 2007, p. 306; citado en Esan, 2016). En ese sentido, consideramos que el este factor contribuye al crecimiento del negocio, debido a que permite tener mayor capacidad de producción, acceso a recursos, nivel de inversión, etc. No obstante, para ello, será necesario que la empresa cuente con una adecuada imagen crediticia para poder acceder a créditos en mejores condiciones tales como tasas, plazos de pago, monto, etc.

3.2.11. Factores de campo resaltados

De las entrevistas de campo, se identificaron nuevos factores que fueron mencionados como determinantes para el crecimiento de la empresa Cintitass E.I.R.L. De este modo, se clasifican dentro de las categorías de innovación empresarial, gestión de procesos operativos, capital humano, gestión de marketing y redes comerciales con proveedores y clientes. Cabe precisar que estos se relacionan con otros factores y se encuentran dentro de la dimensión de negocio.

a) Innovación empresarial:

Dentro de esta categoría, los entrevistados resaltaron el factor de diferenciación del producto (N11), el cual hace referencia a las características que distinguen el producto de la competencia en el mercado. De este modo, el empresario plantea que “el único disco que es más grande es el que se ofrece en la empresa Cintitass ya que cuando se comienza a metrear con la de otras empresas, estas miden 45 metros y el de Cintitass 50 metros”, así menciona que la diferencia que marca Cintitass es la calidad, duración de las cintas, metraje completo y personalización (G. Pardo, 31 de octubre, 2020).

Ello es reconocido mayormente por los clientes, en ese sentido M. Flores, Cliente 3, C. Nuñez y M. De la Cruz mencionan que “la empresa se esfuerza por mantener la calidad, metraje completo y buena presentación, algo que pocas empresas hacen” (M. Flores, comunicación

personal, 03 de noviembre, 2020). Además, “las cintas no pierden elasticidad en el tiempo y son resistentes” (C. Nuñez, 03 de noviembre, 2020), por lo que “ha permitido que los clientes lo soliciten” (Cliente 3, comunicación personal, 03 de noviembre, 2020).

De esta forma, la diferenciación del producto ha sido relevante para el crecimiento de Cintitass, porque le ha permitido incrementar sus ventas. Así, creemos que una mínima diferenciación en los productos percibida por los clientes, permite generar una ventaja competitiva. Por ejemplo, las cintas elásticas son materias primas para la fabricación de otros productos textil – confección, de modo que una diferenciación ya sea en calidad, diseño, metraje y/o medida generará una mayor satisfacción en los clientes.

b) Gestión de procesos operativos:

Dentro de esta categoría se encuentra el factor la gestión de la calidad (N12), el cual es entendido como la ejecución y control de las actividades necesarias para cumplir con los estándares solicitados por el cliente o aquellas que le agreguen valor durante el desarrollo de los productos terminados. Sobre este factor, el empresario enfatiza en que el elástico “pasa por un control de calidad” para asegurar que este “no se vaya a jetear o malograr”, ello con el fin de favorecer el crecimiento (G. Pardo, 31 de noviembre, 2020). De igual forma, la mayoría de los clientes confirman que “el producto tiene buena calidad; por ello, tiene acogida” (M. Flores, M Salvatierra, Cliente 3, C. Nuñez, R. Calderón, comunicación personal, 03, 04 y 23 de noviembre, 2020). Igualmente, remarcan que “el producto no pierde la elasticidad y que es resistente” (C. Nuñez, comunicación personal, 03 de noviembre, 2020). En ese sentido, Faisal Sumar da por sentado que “la calidad es implícita y no es negociable” (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). No obstante, Renato Gandolfi y Gabriela Borja recalcan que el nivel de calidad está supeditado a lo que el cliente requiera y el tipo de mercado que se atienda (comunicación personal, 27 y 29 de diciembre, 2020).

Este factor resultó relevante para el crecimiento del negocio debido a que es lo más destacado para los clientes. En ese sentido, creemos que la calidad es relevante para el crecimiento, pero el nivel de esta va a depender de los requerimientos del cliente, asimismo este factor influye en la fidelización de los clientes y atracción de unos nuevos, por lo que es importante mantener un control de calidad en los productos y eficientes procesos de producción.

c) Capital humano

Los entrevistados enfatizaron en tres factores. Respecto al primero, compromiso de los colaboradores (N13), el empresario recalca el compromiso de sus colaboradores, puesto que siempre se encuentran motivados a aprender, además que cuentan con un aprendizaje rápido, así

menciona que “uno de los trabajadores con solo ver, ha aprendido a diseñar, puesto que ha subido de nivel en la empresa” y que ahora todos “están colaborando y se quedan hasta tarde para culminar con la producción” (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020).

En ese sentido, los trabajadores reconocen que tienen grandes expectativas de aprender para mejorar su desempeño en la empresa, así consideran en tomar ciertos cursos, además de cumplir con los objetivos planteados. De ese modo, J. Torres, D. Espinoza, J. Pérez y L. Pardo plantean que “se cumple con las expectativas del dueño e incluso sugieren nuevas ideas (J. Torres, comunicación personal, 06 de noviembre, 2020), asimismo que les “gustaría aprender algo técnico sobre maquinaria y/o aprender a operar otro tipo de máquina como el de diseño” (D. Espinoza, 06 de noviembre, 2020). En base a ello, consideramos que el compromiso de los trabajadores es resultado de la identidad de estos con la empresa, puesto que se comprometen con el cumplimiento de objetivos. Asimismo, este factor es resultado del liderazgo que el empresario desarrolla con sus colaboradores, haciéndolos participe del negocio.

En cuanto al clima y satisfacción laboral (N14), este factor hace referencia al ambiente laboral, buena cultura organizacional, sensación de bienestar por parte de los colaboradores y buena relación. Ante ello, el gerente reconoce que “un trabajador contento trabaja mejor” (comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Por el lado de los colaboradores; J. Torres, C. De la Cruz, A. Pardo, M. Guerra y J. Perez; resaltaron que efectivamente existe un ambiente laboral agradable, trabajan en equipo, por lo que se ha generado una buena relación y confianza, asimismo se sienten cómodos y tranquilos trabajando en la empresa (comunicación personal, 06 de noviembre, 2020). Incluso, se consideran como una familia ya que existe un ambiente de amistad y confraternidad (L. Espinoza, Y. Vásquez y L. Pardo, comunicación personal 06 de noviembre, 2020). Todo ello, se ve reflejado en un trabajo óptimo y mejora de su desempeño (J. Torres, M. Guerra, L. Pradas y L. Espinoza, comunicación personal, 06 de noviembre, 2020). Ante ello, R. Gandolfi, resalta que los trabajadores deben estar en una sintonía de ambiente agradable y razonable (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

Adicionalmente, este factor se ve reforzada por las acciones del líder de la empresa, quien organiza reuniones en la cual brinda feedback, opiniones y comentarios sobre el desempeño y logros. En ese sentido, Gabriela Borja menciona que “la organización tiene que buscar el bienestar del trabajador para que también sienta que es parte de la empresa (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). Por lo que se rescata que este factor es determinante para el crecimiento de Cintitass. En ese sentido, creemos que el clima y satisfacción laboral contribuye a que el colaborador mejore su desempeño, forme lazos de lealtad y tenga buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Por último, en las entrevistas se identificó que existe un sentido de compañerismo (N15) entre los colaboradores, así algunos con mayor experiencia enseñan a los nuevos. En ese sentido, D. Espinoza y L Espinoza mencionan que al ingresar a la empresa sus compañeros antiguos le enseñaron sobre el funcionamiento de las máquinas y que ello les ayudó a mejorar su rapidez (comunicación personal, 06 de noviembre, 2020), así todos se ayudan mutuamente (A. Pardo, comunicación personal, 06 de noviembre, 2020). No obstante, Renato Gandolfi menciona que en la producción existe desconfianza (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). Pero C. De la Cruz y J. Pérez mencionan que “cualquier duda que se tiene se le puede consultar al resto y que la relación entre todos es buena” y que “existe compañerismo, ya que se apoyan en cualquier problema” (comunicación personal, 06 de noviembre, 2020).

En base a ello, consideramos que un buen sentido de compañerismo entre colaboradores favorece el desarrollo de la cultura organizacional, una adecuada producción y productividad de aquellos en sus labores, asimismo conlleva a un adecuado intercambio de conocimiento entre colaboradores para mejorar los procesos de la empresa.

d) Gestión de Marketing:

En primer lugar, la satisfacción del cliente (N16) se puede entender como la superación de las expectativas y cumplimiento de los requerimientos de los clientes a través del producto terminado. A partir de ello, estos confirman su nivel de satisfacción con comentarios positivos. Por ejemplo, menciona que la empresa se esfuerza por tener un buen producto y resaltan “la calidad, el metraje completo y la buena presentación” (M. Flores, comunicación personal, 03 de noviembre, 2020). Incluso menciona que “es difícil encontrar algo en que mejorar, debido a que son muy buenos y cumplidos” (C. Nuñez, comunicación personal, 03 de noviembre, 2020). Además, sus clientes mayoristas mencionan que los productos “son los mejores en la rama, les gusta a sus clientes; por eso, regresan a comprar” (H. Santa Cruz, 06 de noviembre, 2020).

Por el lado del servicio de entrega, mencionan que “es buena la atención que reciben por parte de la empresa y no hay ninguna queja” (M.Flores, M.Salvatierra y M. De la Cruz, comunicación personal, 03, 04 y 12 de noviembre, 2020). Asimismo, mencionan que existe un trato de respeto e incluso está dispuesto a realizar productos personalizados, por lo que satisface las necesidades de sus clientes” (Cliente 3, 03 de noviembre, 2020). La mayoría de sus clientes se encuentra “conforme con sus productos” (R. Calderón, 23 de noviembre, 2020). En esa línea, Gabriela Borja, menciona que el desarrollo del producto debe estar alineado a la satisfacción del cliente (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). Por ello, consideramos que la satisfacción del cliente es relevante para el crecimiento, puesto que genera la re compra del

producto, fidelización y recomendación de los mismos a otros clientes, para ello se debe tener en cuenta las necesidades de los clientes, puesto que estas se encuentran en constante cambio.

En segundo lugar, el posicionamiento de marca (N17), se encontró que Cintitass es reconocida y solicitada por los clientes, principalmente por los negociantes de Gamarra. Así, un cliente considera que las cintas de la empresa se encuentran en el rango de mejores productos y tiene acogida en el mercado (M. Flores, comunicación personal, 03 de noviembre, 2020). Además, el Cliente 3 y M. Soledad reconocen que “la empresa se ha posicionado rápidamente en el mercado, debido a la marca, medida y locación” (Cliente 3, comunicación personal, 03 de noviembre, 2020). Asimismo, el cliente M. De la Cruz manifiesta que sus clientes le solicitan esta marca por su calidad y metraje completo (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Así, las personas en Gamarra se recomiendan la marca de Cintitass, ello refuerza su posicionamiento de marca (R. Calderón, comunicación personal, 23 de noviembre, 2020).

En ese sentido, Gabriela Borja menciona que el posicionamiento es una estrategia que se desarrolla al inicio (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). Por ello, la empresa decidió posicionar su marca respecto a la calidad, así ahora “los clientes ya conocen con qué elástico trabajar, por lo saben que es un buen producto y confiable” (C. Nuñez, comunicación directa, 03 de noviembre, 2020). De lo mencionado, creemos que el posicionamiento de marca favorece la adquisición de nuevos clientes, lealtad y recomendación de los actuales clientes, ello debido a las características destacados por estos. Por lo que el posicionamiento de marca dependerá del cumplimiento del producto y la percepción que los clientes tengan de ello.

e) Redes comerciales con proveedores y clientes:

Durante las entrevistas, se pudo destacar el factor de recomendaciones de stakeholders (N18), el cual será entendido como las referencias de la marca a otros usuarios y/o la referencia para nuevos proveedores. Así, se encontró que la empresa ha ido atendiendo nuevos clientes nacionales por las recomendaciones de clientes y proveedores; por ejemplo, M. Salvatierra, C. Nuñez y M. De la Cruz mencionan que conocieron a Cintitass por recomendación de un familiar, cliente de la empresa, y un proveedor (comunicación personal, 03, 04 y 12 de noviembre, 2020). Igualmente, el gerente general, G. Pardo, menciona que sus clientes son referidos de otros clientes o proveedores; por ejemplo, en Bolivia tiene conocidos que le mandan clientes (comunicación personal, 31 de noviembre, 2020).

Asimismo, la empresa ha conseguido proveedores de insumos a través de recomendaciones; por ejemplo, M. Alzamora, proveedora de bolsas menciona que “se comunicaron por medio de una cliente que le recomendó con el empresario” (M. Alzamora, 15 de noviembre, 2020). En ese sentido, evaluamos que las recomendaciones de los clientes permiten

ampliar la cartera de clientes y/o llegar a nuevos mercados, asimismo las recomendaciones son el resultado de la buena atención, buen producto y satisfacción de los clientes, por lo que incide en el crecimiento del negocio, al obtener mayores ventas.

3.3. Factores de la Dimensión del Entorno

3.3.1 E1: Condiciones de oferta

Respecto a este factor, según las entrevistas realizadas se identificó que la oferta relativamente alta, ya que sus principales clientes, M. Flores, M Salvatierra, Cliente 3, C. Nuñez, R. Calderón mencionan que “hay variedad de marcas de cintas en el mercado, pero Cintitass se diferencia por su calidad y metraje completo” (comunicación personal, 03, 04 y 23 de noviembre, 2020). En esa línea, Kangasharju (2000) remarca que las acciones de mercado de los competidores, es el segundo determinante de crecimiento después de la demanda (Citado en Davidsson et al., 2010, p. 105).

Por el lado del mercado internacional, según nos menciona el empresario, el nivel de oferta es bajo, ya que son pocos los que logran vender al exterior y “las empresas informales no pueden atender estos mercados, porque no cumplen con ciertos parámetros” (R. Gandolfi y R. Sumar, comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). En esa línea Gabriela Borja, enfatiza que la oferta es importante, pero viéndolo a nivel global, tiene mayor impacto en el mercado del sector textil actual (Comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

En síntesis, se rescata la ventaja de diferenciación de Cintitass frente a la competencia; sin embargo, las condiciones de oferta a nivel nacional no compensan dicho beneficio para la empresa, por lo que este factor será considerado como un limitante para la empresa. Por ello, “la competencia en un mercado informal siempre se debe vigilar e investigar” (Sumar, comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). En ese sentido, consideramos que el nivel de oferta dependerá del sector en el cual se desarrolla la empresa ya que, si bien a nivel nacional el nivel de oferta es alta, son pocos los pequeños negocios que logran llegar a mercados internacionales.

3.3.2 E2: Condiciones de demanda

Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con un producto diferenciado y posicionado, por lo que sus ventas y cartera de clientes “han aumentado cada año” (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020), siempre con estacionalidades marcadas. Así, este factor es un “principal determinante externo del crecimiento de los pequeños negocios” (Kangasharju, citado en Davidsson et al., 2010, p. 104 - 105). De igual forma, los expertos convergen en ello, porque sin clientes la empresa no sobrevive (G. Borja y F. Sumar, comunicación personal, 27 y 29 de diciembre, 2020).

Por otro lado, a pesar de que Cintitass posee demanda a nivel internacional como Bolivia y Chile, la empresa en ciertas ocasiones no ha podido atenderlos por completo, ello debido a la falta de planificación e investigación de sus clientes del exterior. En esa línea, Gabriela Borja menciona que “la demanda del mercado local o global están cambiando. Por ello, se debe indagar a los clientes actuales y nuevos, ya que el mercado se mueve en función de ciclos más rápidos y existe mayor necesidad” (Comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). Asimismo, Dess y Beard (1984), sugieren que los entornos varían en dimensiones como el dinamismo, la heterogeneidad, la hostilidad y la munificencia (citado en Davidsson et al., 2010, p. 105). Por ello, las condiciones de demanda han favorecido el crecimiento del negocio, por lo que consideramos relevante el conocimiento de las características de la demanda y entorno de los mercados para el crecimiento. Cabe resaltar que el nivel de demanda deber ser mayor al de la oferta, con la finalidad de tener mayores clientes potenciales.

3.3.3 E3: Políticas públicas y políticas nacionales e internacionales

En el caso de estudio, no se evidencia una influencia por parte de los programas o apoyos económicos brindados por el Estado al crecimiento de Cintitass, según comenta el único apoyo que han recibido fue “Reactiva Perú” por la coyuntura de la pandemia. Además, se evidenció la percepción de que el Estado no favorece ni incentiva el crecimiento de los pequeños negocios; y que no tiene conocimiento sobre ello (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Renato Gandolfi confirma que las “políticas públicas no están bien vistas por los empresarios debido a los vacíos institucionales y falta de credibilidad, ya que piden muchos requisitos que al final desaniman optar por estos” (Comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

No obstante, la literatura sugiere que este factor posee un rol determinante con el aumento de la eficiencia, la reducción del riesgo financiero y el aumento de la productividad al brindarle apoyo público o subvenciones económicas a los pequeños negocios (Calvo-Florez et al., 2001, p. 926-928). En esa misma línea, los expertos del sector textil convergen en que las políticas públicas “ayudan a los pequeños negocios; sin embargo, dada la complejidad no todos los empresarios saben indagar, por lo que necesitan mentores” (G. Borja, comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). Incluso, algunos programas como “Pro empresa, ayudan a los microempresarios a exportar” (Sumar, comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

En síntesis, de acuerdo a lo mencionado se evidencia que este factor no ha influido en el crecimiento de Cintitass. Sin embargo, dado que es un factor no aprovechado por esta, se podría considerar como un factor impulsor o limitante para el crecimiento. En ese sentido, creemos que, si bien las políticas públicas apoyan el crecimiento de los pequeños negocios, la desconfianza

hacia el Estado y la complejidad desalientan a los empresarios de aprovechar los beneficios que otorga.

3.3.4 E4: Marco Legal

Según el empresario, “existen negocios formales e informales en la misma proporción” (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020), por lo que en el mercado nacional existe una competencia de precios, debido a que “pueden ofrecer precios más bajos al no pagar impuestos” (G. Pardo, comunicación personal el 31 de octubre, 2020). En ese sentido, los autores, Berdiev y Saunoris (2018), señalan que al “eludir estas regulaciones, los emprendedores no solo pueden salir del mercado, sino que también preferirían trasladarse al sector informal” (p. 835). Igualmente, Sumar y Borja reconocen que, si bien existe un marco legal, las empresas no cumplen y no pagan impuestos, por lo que afectan a los emprendedores formales (comunicación personal, 27 y 29 de diciembre, 2020).

En síntesis, creemos que el impacto del marco legal para la empresa Cintitass ha sido determinante para su crecimiento, ya que según nos menciona el empresario, su pronta y sencillo proceso de formalización le ha permitido atender grandes pedidos de clientes nacionales e internacionales, quienes le solicitaron la documentación pertinente de la transacción, así la formalidad beneficia el desarrollo de pequeños negocios.

3.3.5 E5: Disponibilidad y facilidad de accesos a los recursos

De acuerdo a las entrevistas, el gerente general reconoce que, dentro de los insumos, el caucho no es de fácil acceso en el mercado peruano, por lo que debe ser importado trimestralmente. Respecto al resto de insumos, como el hilo crudo o de colores, cuenta con una variedad de proveedores a nivel nacional, quienes le comunican con anticipación su disponibilidad e incluso le ofrecen atención preferente. Asimismo, la empresa cuenta con proveedores de maquinarias quienes le facilitan el acceso mediante representantes (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En esa línea, Gabriela Borja coincide en que “los recursos son importantes para asegurar la cadena de abastecimiento y evitar quebradura en la cadena, más si se desea un crecimiento (comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En esa línea, el capital humano es un recurso que, si bien es de fácil acceso, la mayoría no tiene conocimiento en el rubro, por lo que debe ser capacitado al ingresar (G. Pardo, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). En ese sentido, G. Borja, enfatiza en que en el sector textil peruano no hay muchos técnicos formados (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

En síntesis, este factor de cierta forma ha influido para la continuidad y desarrollo de las operaciones y por ende para el crecimiento de Cintitass E.I.R.L. En ese sentido, consideramos

que la disponibilidad de recursos facilita la continuidad de las operaciones, reducción de costos y tiempos, por ende, el desarrollo del negocio. No obstante, se debe reconocer los recursos críticos, como materiales, recursos humanos, para prever alternativas sustituibles ante situaciones atípicas.

3.3.6 E6: Factores de campo resaltados

De las entrevistas de campo, se identificó un nuevo factor que fue mencionado como determinantes para el crecimiento de la empresa Cintitass E.I.R.L. De este modo, se clasifica en una categoría: Condiciones de mercado. Cabe precisar que estos se relacionan con otro factor.

a) Condiciones de Mercado:

De acuerdo a lo encontrado, los periodos estacionales (E6) tienen “fechas marcadas y las temporadas más altas son en época escolar, día de la madre, 28 de julio, campaña navideña o año nuevo”, las cuales le ayudan programarse con anticipación (G. Pardo, comunicación personal, 31 de noviembre, 2020). En esa línea, Faisal Sumar y Renato Gandolfi, convergen en que el sector se caracteriza por tener estacionalidades marcadas y demanda con moda (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020). Sin embargo, Gabriela Borja contrasta en que “sería mucho más preciso los pronósticos, porque periodos estacionales marcados están cambiando en el tiempo” (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020).

Otro hallazgo encontrado fue que en el presente año la empresa ha salido favorecida por la coyuntura actual, por la alta demanda atípica de elástico para mascarilla, indumentaria de salud, etc. Incluso ha generado, que no pueda abastecer completamente a sus clientes actuales y poder atender a nuevos (comunicación personal, 31 de noviembre, 2020). Así, sus clientes mencionan que por la coyuntura hay mucha demanda del elástico de 3, 4 y 5 ligas para las mascarillas y ello le ha favorecido a la empresa (N. Nuñez y M. Flores, comunicación personal, 03 de noviembre, 2020). Coincidentemente, Faisal Sumar explica que “las compañías se han visto sobrepasadas en su capacidad y es atípico” (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

No obstante, Gabriela Borja, hace hincapié que se tendría que tener en cuenta el periodo post pandemia para saber si los periodos estacionales siguen constantes, con el fin de saber si es un factor relevante” (comunicación personal, 27 de diciembre, 2020). En base ello consideramos que los periodos estacionales favorecen la planificación de la producción, pero no son tan exacta como las proyecciones de ventas, por lo que podrían surgir pérdidas de productos y económicas, además de insatisfacción de los clientes.

4. Red de relaciones entre códigos

Habiéndose explicado cada uno de los factores, se realizó una red (ver Anexo M1) que representan dos relaciones: la primera son las que existen entre las dimensiones de agente,

negocio y entorno; y la segunda, entre los factores de los grupos mencionados (incluyendo los factores encontrados en campo) representados por códigos. Además de la frecuencia, se encontró co-ocurrencias entre factores: el factor de experiencia y trayectoria tiene alta co-ocurrencia con los factores la inserción de redes de contacto, networking y efectividad empresarial, la inserción de redes de contacto con networking y reconocimiento de stakeholders, intención de crecimiento con el factor de objetivos personales y empresariales, motivación de crecimiento con efectividad empresarial e innovación y desarrollo de producto, gestión del conocimiento con inserción de redes y liderazgo del emprendedor, innovación y desarrollo de productos y/o servicios con gestión del marketing y gestión de la producción, gestión de la producción con gestión de la calidad y la estrategia de recursos humanos, estrategia de recursos humanos con compromiso del trabajador y la gestión de producción, acuerdos comerciales con inserción de redes de contacto, exportación e internacionalización con inserción de redes de contacto e intención de crecimiento, capacidad de financiamiento con acuerdos comerciales y gestión del conocimiento, condición de demanda con posicionamiento de marca y periodos estacionales, marco legal con motivación e intención de crecimiento y disponibilidad y facilidad de acceso a recursos con gestión de la logística. Por último, como marco resumen, según las respuestas de los entrevistados de la empresa Cintitass y expertos (ver Figura 5), se concluye lo siguiente:

Figura 5: Perspectiva del impacto de los factores que inciden en el crecimiento



CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación es conocer los factores que inciden en el crecimiento empresarial de Cintitass E.I.R.L, la cual es una micro empresa del sector textil que se dedica a la fabricación de cintas elásticas. El análisis se realizó tomando como horizonte de tiempo los cuatro años que la empresa se encuentra en el mercado y con la información recabada mediante las entrevistas realizadas al gerente general, clientes, proveedores y trabajadores de la empresa.

En primer lugar, se identificaron distintos modelos de crecimiento que tienen que abarcan a las Mipymes, cada uno con enfoques diferentes, ello responde al primer objetivo de investigación. No obstante, en la presente investigación se seleccionó el modelo multidimensional de Vier-Machado (2016) y Seclen (2016), quienes clasifican los factores en tres niveles: i) Agente, ii) Negocio y iii) Entorno, el cual es conveniente para un caso de estudio, como Cintitass E.I.R.L ya que engloba los tres pilares que pueden ser considerados para estudiar el crecimiento de un negocio, de esa manera Leitch et al. (2010a) reconoce que el crecimiento es una construcción multidimensional, heterogénea y compleja (citado en Dobbs & Hamilton, 2007), ello responde al segundo objetivo planteado en la presente investigación.

En segundo lugar, el contexto del sector en el cual se desenvuelve la empresa Cintitass E.I.R.L. se caracteriza por un bajo nivel de entrada de nuevos competidores, principalmente por el alto nivel de inversión, además que es volátil a las situaciones socioeconómicas del mercado, principalmente por la moda, el cual se encuentra en constante cambio. No obstante, se evidencia oportunidades como el incremento de la demanda a nivel nacional e internacional, asimismo que ahora los procesos del sector textil se encuentran bajo el 4.0, en el cual se desarrolla la automatización de procesos y hace más factible la productividad.

En tercer lugar, se codificaron 35 factores en el programa ATLAS.ti. Así, luego del proceso de validación se realizó la triangulación de la información, se validó que 23 factores se encontraban incidiendo en el crecimiento de la empresa Cintitass, de esta manera se logra cumplir con el tercer objetivo planteado.

Por un lado, en la Dimensión del Agente, se encontró que los factores relevantes para el crecimiento del sujeto de estudio fueron: inserción de redes de contacto, intención de crecimiento y la experiencia y trayectoria. Sobre inserción de redes de contacto, se encontró que fue el factor con mayor frecuencia, ya que la mayoría de sus stakeholders resaltaron el vínculo interpersonal que mantienen con el empresario, debido al nivel de confianza, tiempo de relación y cercanía, lo cual le ha dado ciertos beneficios: información privilegiada, atención preferente, crédito, etc. Ello

gracias a la posición que tiene el empresario dentro de sus redes de contacto. Así, lo antes mencionado coincide con los estudios desarrollados por Granovetter (1973), Gulati (1998) y Moran (2005). Respecto al factor de intención de crecimiento, se concluye que el planteamiento de la visión y aspiraciones del empresario le han permitido tener un impulso para el logro de estas a futuro, de modo que alcance un crecimiento. Todo ello concuerda con lo mencionado por Vier-Machado (2016), Dobbs y Hamilton (2007) y Douglas (2013).

Por último, la experiencia y trayectoria del empresario en el rubro textil y específicamente de cintas elásticas, le ha permitido tener un mejor desempeño y tomar mejores decisiones en su empresa a nivel operativo y productivo, así como las capacitaciones que ha recibido durante su trayectoria. Así, este factor es desarrollado en los modelos teóricos de Nichter y Goldmark (2009), Seclen-Luna (2016) y Vier-Machado (2016). Entorno a esta dimensión, se rescató nuevos factores de crecimiento en el trabajo de campo: reconocimiento de stakeholders, networking, efectividad empresarial, liderazgo y honestidad, los cuales pueden ser considerados para futuros estudios de Mypes del sector textil.

Por otro lado, en la Dimensión de Negocio se encuentran los factores: gestión de conocimiento, gestión de la producción, acuerdos comerciales con stakeholders, estrategias de marketing y capacidad de financiamiento. Sobre la gestión de conocimiento se halló que tuvo mayor frecuencia con los colaboradores, ello gracias al sentido de compañerismo e intercambio de información, y contribución con nuevas ideas, lo cual beneficia su productividad, asimismo se evidenció un caso similar con sus clientes y proveedores, las cuales contribuyen a los procesos actuales y podrían generar innovación.; ello coincide con lo mencionado por Blázquez et al. (2006), Maldonado (2012) y (Yang, s/f). Respecto a la gestión de producción, la planificación y control, le ha permitido abastecer los pedidos de los clientes y ahorrar en costos, asimismo este factor se relaciona con el desempeño productivo que tiene el colaborador. Ello guarda concordancia con lo mencionado por Robbins (2005), Cuatrecasas (2005), Negrón (2009) y Vilcarromero (2017).

Asimismo, se evidenció que, si bien los acuerdos comerciales con stakeholders no son formales, sino que son llevados a cabo por la confianza y concretados en palabra, este factor ha contribuido en el crecimiento de la empresa, por ejemplo, la mayoría de ventas anuales fijas e intercambio de recursos. En el caso de la estrategia de marketing, se sintetiza que la empresa ha seguido una estrategia B2B, en la que la comunicación con clientes le ha permitido fidelizarlos y aumentar sus ventas a lo largo de los años. Además, el factor de capacidad de financiamiento se ve beneficiado por la imagen crediticia del empresario, el cual le ha permitido acceder a préstamos para la adquisición de maquinarias. Asimismo, los proveedores reconocen al empresario como

una persona cumplida, por lo que le otorgan créditos. Este factor es considerado relevante para el crecimiento puesto que le permite la adquisición de principales recursos que resultan claves para la producción, de lo contrario su crecimiento se vería limitado. Así, este factor guarda relación con el estudio teórico desarrollado por Meressa (2020), Seclen-Luna (2016), Nichter y Goldmark (2009), Wiklund, Patzelt y Shepherd (2007) y Vier-Machado (2016). Respecto a esta dimensión, en el trabajo de campo se encontraron nuevos factores que ha influenciado en el crecimiento de la empresa: diferenciación del producto, gestión de la calidad, compromiso del trabajador, clima y satisfacción laboral, sentido de compañerismo, satisfacción del cliente, posicionamiento de marca y recomendación de stakeholders.

Finalmente, dentro de la Dimensión del Entorno se encuentran factores relevantes como condiciones de demanda y marco legal. Respecto al primero, esta se ha visto favorecida por los cambios del sector textil, las cuales han tenido un fuerte impacto a nivel nacional, y ello ha favorecido el crecimiento de la empresa Cinitass, asimismo se evidencia que los cambios de la moda han generado que la demanda de ciertas prendas de vestir aumente, por lo que las ventas de cintas elásticas al ser un insumo principal para su confección también aumenten. Ello guarda relación con lo mencionado por Blázquez, Dorta y Verona (2006), Okpara y Wynn (2007) y Vier-Machado (2016). En conjunto con ello, el factor de campo encontrado, periodos estacionales, ha favorecido el crecimiento de la empresa Cinitass porque las estaciones marcadas le han permitido planificar con anticipación su producción para abastecer la alta demanda que aquellos representan. No obstante, es preciso mencionar que las ventas de cintas elásticas incrementaron por la coyuntura de la pandemia de COVID19 debido a la alta demanda de fabricación de mascarillas e indumentaria de salud.

Otro factor es el marco legal, el empresario vio una oportunidad de crecimiento al formalizar la empresa, ya que le permitía atender a otros mercados, como el extranjero, así sus ventas han incrementado y por ende le han permitido crecer. Asimismo, es importante mencionar que este factor se relaciona con la intención y motivación de crecimiento a largo plazo. Ello coincide con los modelos desarrollados por Wiklund, Patzelt y Shepherd (2007) y Seclen-Luna (2016). La relación realizada de los factores anteriormente mencionados con el sujeto de estudio responde al objetivo 4 planteado.

Finalmente, se llega a la conclusión de que no necesariamente se tiene que ser eficientes en los procesos operativos para lograr un crecimiento sostenible, sino que con el sujeto de estudio se identifica la importancia de las características propias del agente y la relación que mantiene con sus redes de contacto para consolidar un crecimiento en el sector.

RECOMENDACIONES

Uno de los principales motivos por los cuales se realizó la presente investigación es contribuir y brindar recomendaciones a la empresa Cintitass E.I.R.L, con el propósito de tomar iniciativas o acciones de mejora que le permitan a la empresa potenciar su crecimiento sostenido. Por ello, en este apartado se contribuye con recomendaciones de acuerdo a las dimensiones: i) Agente, ii) Negocio y iii) Entorno.

Dimensión de Agente:

Respecto a la educación y trayectoria del empresario, se sugiere comenzar a finales del presente año o inicios del 2022 con cursos relacionados a la informática, por ejemplo, Excel Administrativo, el cual consta de cinco niveles: básico, intermedio, avanzado, producción y financiero, ello con la finalidad de mejorar su desempeño y gestión en la empresa, el cual tiene un costo aproximado de S/. 1,050.00 y una duración de 5 meses. Asimismo, para el segundo periodo del 2022 se le recomienda implementar un sistema adaptado al negocio (ver Anexo K), en el cual se logre recabar datos estructurados (inventarios, ventas, compras, stocks, planillas, facturación y costos) de forma más ordenada, obtener métricas e indicadores más exactos para hacer seguimiento a sus principales indicadores de rentabilidad, además de poder realizar proyecciones y planificaciones futuras, debido a que el empresario manifestó que no se encontraba preparado para manejar una contingencia referente a la alta demanda de sus productos.

Asimismo, dada su alta capacidad de inserción de redes de contacto, se sugiere que busque gestionar y ampliar sus contactos mediante la participación en organizaciones como gremios o asociaciones del sector textil de las cuales podrá adquirir conocimiento, realizar benchmarking, obtener beneficios, etc. Adicionalmente cuando la empresa cuente con mayor capacidad de producción, se recomienda iniciar alianzas con brokers textiles, ya que podría llegar a nuevos clientes tanto nacionales e internacionales, lo cual permite ampliar su cartera de clientes y nivel de ventas.

Por otro lado, se recomienda comenzar a capacitar a sus colaboradores en temas de uso de maquinarias, diseño, administrativo, etc., dependiendo de las habilidades y competencias que ellos poseen. Para ello, se podría iniciar filtrando a los colaboradores con mejor desempeño, mayor experiencia, iniciativa y con proyección a quedarse mayor tiempo en la empresa.

Dimensión de Negocio:

En esta dimensión se observó que, si bien el factor de gestión de conocimiento fue relevante para el crecimiento de la empresa, se recomienda que el empresario y sus colaboradores se actualicen en el uso de nuevas tecnologías que surgen en el sector textil, ya que hoy en día se

está desarrollando maquinarias más digitalizadas, así el empresario ahorraría en costos y tiempo debido a que no contrataría a una tercera persona para el uso de las nuevas maquinarias.

Asimismo, un factor que resultó como limitante fue el desarrollo de las competencias en gestión, para ello se recomienda que lleve cursos y capacitaciones en torno a la gestión, y con ello mejorar su productividad. Asimismo, se aconseja que la empresa Cintitass debe desarrollar estrategias de innovación en procesos y productos., debido a que el sector textil sufre cambios constantes. Se ha observado en el mercado que el caucho es un insumo que no es aceptado en muchos países, por ello se recomienda, en caso que la empresa quiera incrementar su cartera de clientes, reemplazar el caucho por el insumo de lycra para la fabricación de cintas elásticas, ello le permitirá no solo ingresar a nuevos mercados sino incrementar sus ventas de exportación. Dicho plan se podría implementar cuando la empresa tenga mayores utilidades y pueda invertir en dicho insumo ya que el precio es mayor. Asimismo, hoy en día se espera que las empresas textiles fabriquen productos que sean eco amigable con el medio ambiente, así se recomienda que Cintitass utilice insumos que apoyen dicha finalidad y que ello vaya aplicado a una logística inversa. Además, de las entrevistas, se rescató la visión del empresario de contar con un local propio, por lo que, de acuerdo a su situación financiera, el tipo de condiciones que le brinda las entidades bancarias y la opción de compra del local, se le recomienda reunir un capital propio para la inversión del costo del local en un plazo de dos años y recién optar por la compra y financiamiento de un préstamo.

Por otro lado, se recomienda a la empresa realizar una planificación de producción de acuerdo a su capacidad de producción instalada, cantidades a fabricar en una temporada y los niveles de inventario que puede manejar, con ello el empresario podría atender mejor la demanda de cintas elásticas y medir su capacidad de atender a nuevos clientes.

Dimensión de Entorno:

Dado que la empresa planifica su producción de acuerdo a las estacionalidades marcadas durante el año, ya que ciertas temporadas cuenta con altos niveles de demanda, se recomienda diversificar la cartera de clientes con distintas curvas de demandas, lo cual permite equilibrar sus ventas durante el año. Asimismo, se sugiere que realice acuerdos con clientes frecuentes para que estos le faciliten sus proyecciones de compras a cambio de descuento, así la empresa pueda planificar su producción y compra de insumos.

LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La presente investigación tiene como finalidad conocer los principales factores que han influido en el crecimiento de la micro empresa textil Cintitass E.I.R.L, los cuales son relevantes para el gerente general de la empresa, micro empresas afines y el sector público. Dada la relevancia económica empresarial de este segmento y por lo cual los países buscan su desarrollo sostenible. El presente estudio permitirá conocer los factores de crecimiento en torno a tres dimensiones: i) Agente, ii) Negocio y iii) Entorno. No obstante, durante el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones.

En primer lugar, una de las limitaciones fue el reducido número de referencias bibliográficas acerca de las micro empresas del sector textil en el marco peruano, por ello se hizo referencia a estudios internacionales, específicamente de Latinoamérica. Por lo que se considera oportuno realizar futuras investigaciones acerca de las micro empresas textiles en el Perú y sus respectivas clasificaciones de CIU. Además, no existen modelos de crecimiento para micro empresas, por lo que se optó por seleccionar modelos para pequeñas empresas.

En segundo lugar, debido a que la presente investigación hace referencia a un único caso de estudio, las conclusiones obtenidas no pueden ser generalizadas para todo el sector textil, no obstante, servirá como guía para futuras investigaciones de empresas que cuenten con el mismo perfil empresarial.

En tercer lugar, una dificultad durante el trabajo de campo fue tener acceso a la totalidad de stakeholders de la empresa, ello debido a la coyuntura actual por la pandemia del COVID - 19. En ese sentido, solo se pudieron realizar entrevistas a los principales a través de las plataformas online. Asimismo, debido a lo mencionado, también se dificultó el contacto con expertos en temas de crecimiento y sector textil, por lo que solo se pudo acceder a tres entrevistas vía online.

Finalmente, respecto a las futuras líneas de investigación, se espera que el presente estudio pueda ser empleado como antecedente para estudios de crecimiento empresarial de micro empresas del sector textil, en la que se analicen con mayor profundidad factores de crecimiento tomando como base las presentadas en el presente trabajo. Asimismo, si bien el trabajo tiene un enfoque cualitativo, también se sugiere que se pueda realizar estudios con enfoque mixto con el fin de lograr información transparente y auténtica.

REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, 28, 85-106.
- Aguilera, A. & Virgen, V. (2014). Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas: Caso Santiago de Cali - Colombia.
- Allende, S., Jimeno, G. & Choque, M. (2020). *Factores que limitan el crecimiento de una empresa de confección y comercialización textil. Estudio de caso: Pelito Kids S.A.C.* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16795/ALLENDE_ARRUNATEGUI_JIMENO_HUARI_CHOQUE_PERALTA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Police for Growth and Expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2018, abril 30). *Exportadores de confecciones “ven la luz al final del túnel”*. Recuperado de <https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/exportadores-de-confecciones-ven-la-luz-alfinal-del-tunel/>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las pequeñas y microempresas en el Perú. *Strategia*, (22), 70 - 78. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. (5ta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de https://www.academia.edu/15770385/Logistica_Administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_Edicion_Ronald_H_Ballou
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Producción de la Manufactura No Primaria - Textil, Cuero y Calzado*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM14194AA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Producto Bruto Interno de la Manufactura No Primaria*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04995AA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Notas de estudios del BCRP*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-28-2020.pdf>
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founder. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>.
- Bateman, T. & Snell, S. (8va ed.). (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de https://www.academia.edu/28916079/Administraci%C3%B3n_una_ventaja_competitiva_a_Bateman_Thomas_y_Scott_A_Snell_8va_edici%C3%B3n

- Berdiev, A. N., & Saunoris, J. W. (2017). Corruption and Entrepreneurship: Cross-Country Evidence from Formal and Informal Sectors. *Southern Economic Journal*, 84 (3), 831–848. <https://doi.org/10.1002/soej.12250>
- Berdiev, A. & Saunoris, J. (2018). Corruption and Entrepreneurship: CrossCountry Evidence from Formal and Informal Sectors. *Southern Economic Journal* 2018, 84 (3), 831–848. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125978/dh1de1.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 19 (31), 165 - 195. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf?iframe=true&width=80%25&height=80%25>
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16 (28), 43-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>.
- Boronat, G., Leotescu, R. & Navarro, J. (2017). Pros y contras del crecimiento empresarial: el índice de crecimiento interno. *Estrategia Financiera*, (351), 24 - 32.
- Calvo-Flores, A., García, D. & Madrid, A. (2004). Efectos económicos y financieros de las subvenciones a la inversión en la pyme. Un estudio empírico. *Revista Española de financiación y contabilidad*, 18 (123), 899-993.
- Canals, A. (2003). Gestión del conocimiento. Recuperado de https://aprendizajebuenvivir.files.wordpress.com/2016/09/tx_gestion_del_conocimiento_canals1.pdf
- Canals, J. (2004). Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2 (2), 337-370.
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J., Mayett, Y. & López, G. (2015). Modelo de gestión de logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60 (1), 181 - 203. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v60n1/v60n1a8.pdf>
- Cárdenas, D. & Urquiaga, A. (2010). Logística de operaciones: Integrando las decisiones estratégicas para la competitividad. *Cuba de Ingeniería*, 1 (1), 57 - 61.
- Castillo, J. & Maldonado, A. (2018). Análisis de los determinantes de la competitividad del sector textil del Ecuador: Una comparación con Colombia y Perú durante el periodo 2006 - 2016. Recuperado de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/29609/1/TRABAJO%20DE%20TULACI%C3%93N%20.pdf>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Chandler, G. N., Mckelvie, A., & Davidsson, P. (2009). Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth: employment growth relationships in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*, 24 (4), 373-387. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.002>.

- Chiavenato, I (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. . (8va ed.). México: McGraw - Hill Interamericana.
- Coad, A., Frankish, J., Roberts, R. G., & Storey, D. J. (2013). Growth paths and survival chances: an application of Gambler's Ruin theory. *Journal of Business Venturing*, 28 (5), 615-632. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.06.002>
- Coad, A., & Tamvada, J. P. (2011). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 39 (2), 383-400. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-011-9318-7>.
- COMEXPERU. (s/f). *Sector textil peruano ¿innovar o morir?* Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/sector-textil-peruano-innovar-o-morir/>
- COMEXPERU. (2018). *Situación de las Mype en 2017: muchos retos en el camino*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-de-las-mype-en-2017-muchos-retos-en-el-camino>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (2018). Cómo se incorpora la sustentabilidad en la industria textil en Latinoamérica. Recuperado de http://conferencias.cepal.org/comercio_sostenibilidad2018/Miercoles%202018%20julio/PDF%20FINAL/11%20MARINA%20Adriana.pdf
- Cressy, R. (2009). Determinants of small firm survival and growth. Recuperado de <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199546992.001.0001/oxfordhb-9780199546992-e-7>
- Dasí, S., & Martínez, J. (2011). Teoría del crecimiento de la empresa. *Tendencias y Nuevos Desarrollos de la Teoría Económica*, 858, 133-142.
- Davidsson, P. (1991). Continued Entrepreneurship: Ability, need and Opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing* 6, 405-429.
- Davidsson, P., Steffens, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Growing profitable or growing from profits: putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, 24(4), 388-406. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.003>
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000029>.
- D'Alessio, I. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación de México S.A. Recuperado de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20Un%20enfoque%20de%20gerencia.pdf>
- D'Annunzio, C. & Carattoli, M. (2014). Proceso de crecimiento empresarial en pymes: Análisis de casos en el sector Software y servicios informáticos. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 2 (2), 20 - 45.
- Delgado, G. & Gómez, S. (2019). Importancia de la contabilidad dentro de las PYMES. *Contribuciones a la economía*. Recuperado de <https://eumed.net/rev/ce/2019/3/contabilidad-pymes.html>

- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008). The Effect of small business managers 'growth motivation on firm growth: a longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3), 437-457. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x>.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 13 (5), 296-322. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242612467359>
- Douglas, E. (2013). Reconstruyendo emprendedores intenciones de identificar la predisposición al crecimiento. *Journal of Business Venturing*, 28 (5), 633 – 651. Recuperado de [Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth - ScienceDirect](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0885666613000500)
- Dutta, D. K., & Thornhill, S. (2008). The evolution of growth intentions: toward a cognition-based model. *Journal of Business Venturing*, 23 (3), 307-332. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.02.003>.
- EAE Business School. (2018). *Crecimiento empresarial: definición y modalidades*. Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/crecimiento-empresarial-definicion-y-modalidades>
- EOI Escuela de organización industrial (2005) *Barreras al crecimiento de las Pymes y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación de empleo*. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19569/barreras-al-crecimiento-de-las-pyme-y-la-gestion-del-mismo-como-elemento-de-mantenimiento-y-consolidacion-de-empleo>
- Esan. (2016). *La importancia de los mercados financieros para el crecimiento empresarial*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/04/la-importancia-de-los-mercados-financieros-para-el-crecimiento-empresarial/>
- Escuela de organización industrial [EOI]. (2005). Barreras al crecimiento de las Pyme y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación de empleo. España: Fundación EOI. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19569/barreras-al-crecimiento-de-las-pyme-y-la-gestion-del-mismo-como-elemento-de-mantenimiento-y-consolidacion-de-empleo>
- Espinel, P., Aparicio, D. & Mora, A. (2018). *Sector textil colombiano y su influencia en la economía del país*.
- Erauskin, I. (2011). *Crecimiento y competitividad*. Recuperado de <https://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf>
- Forcadell, F. (2004). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en recursos. Hacia un modelo integrador. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/5200935_El_crecimiento_empresarial_desde_el_enfoque_basado_en_los_recursos_Hacia_un_modelo_integrador
- Hernández, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

- Hernández, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hoxha, D. (2013). *Understanding Small Business Growth and Development in the Context of an Extreme, Transitional and Marginalized Environment* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125978/dh1de1.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Perú: Estructura Empresarial, 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *En Perú existen más de 2.4 millones de empresas, según el INEI*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-existen-2-4-millones-empresas-inei-251359-noticia/?ref=gesr>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). *Producto Bruto Interno Trimestral. Informe Técnico, N°2, mayo 2020*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2_020.pdf
- Instituto Tecnológico de Aragón. (2018). *Guía para la transformación digital de pymes industriales*. Recuperado de http://www.aepi.es/attachments/content_file_1868_0.pdf
- Kirby, C. & Brosa, N. (2011). *La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas*. Recuperado de https://competecaribbean.org/wp-content/uploads/2013/06/Kirby_Brosa_final_Logistics-as-a-Competitiveness-Factor-for-SMEs-spanish.pdf
- Laitón, S. & López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, (85), 163 - 179. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2056/1800>
- Leyva, A., Espejel, J. & Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4 (1), 7 -22.
- Loor, D., Peña, I., Moreira, J., Arteaga, R. & Pérez, J. (2018). Estrategias de crecimiento para aumentar el volumen de ventas de las pequeñas empresas. *Polo del Conocimiento*, 3 (27), 3 - 16.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>

- Maldonado, G. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). *Artículo de investigación científica y tecnológica*, 25 - 36. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a03.pdf>
- Mayorga, J. & Martínez, C. (2015). La Gestión Financiera De Las Empresas De Familia. *Revista Criterio Libre*, 13 (22), 121–135.
- Membiela-Pollán, M. (2019). Herramientas de marketing digital y competencia: Una aproximación al estado de la cuestión. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/338254662_Herramientas_de_marketing_digital_y_competencia_Una_aproximacion_al_estado_de_la_cuestion.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (1), 261-288. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2014). *Plan Nacional de Diversificación Productiva*. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/files/novedades/informe-propuesta-plan-nacional-diversificacion-productiva.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017a). *Las mipyme en cifras, 2017*. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oee/docTrab_Textil.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017b). *Industria Textil y Confecciones: Estudio de Investigación Sectorial*. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oee/docTrab_Textil.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017c). *Estudio de la situación actual de las empresas peruanas: Los determinantes de su productividad y orientación exportadora*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi81171136fe74561a7_79.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2020). *Las mipyme en cifras, 2018*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/89820-las-mipyme-en-cifras-2018>
- Montoya, D. (s/f). Crecimiento para el éxito empresarial. *Diario Montoya*, 1 - 16. Recuperado de https://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion_noticias/lexito_empresarial.pdf
- Montes, C., Velásquez, M. & Acero, F. (s/f). Importancia del marketing en las organizaciones y el papel de las redes sociales. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10709/ART%C3%8DCULO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Montes, P., Carrasco, J. & Madrid, J. (2019). *Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1280>
- Muñoz, M. (2017). *Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la participación en el mercado internacional de las micro y pequeñas empresas (MYPES) del sector textil*

y confecciones de Lima Metropolitana – año 2016 [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

- Nájera, J. (18 de diciembre de 2014). *Modelo de competitividad para la industria textil de vestido en México*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187243060003/index.html>
- Nichter, S. & Goldmalk, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. *World Development*, 37 (9), 1453–1464. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X09000928>
- O’Gorman, C. (2001). “The sustainability of growth in small and medium sized enterprises”, *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, 7 (2), 60-71. <https://doi.org/10.1108/13552550110396095>
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *SAM Advanced management Journal*, 72 (2), 24–35.
- Okpara, J.O. (2011). Factors constraining the growth and survival of SMEs in Nigeria: Implications for poverty alleviation. *Management Research Review*, 34 (2), pp. 156-171. <https://doi.org/10.1108/01409171111102786>
- Organización Mundial del Comercio. (2016). *Informe sobre el comercio mundial 2016: Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf
- Ortiz, A., Izquierdo, H. & Rodríguez, C. (2011). Modelo de gestión productiva en las Pymes Industriales.
- Ortiz, A., Izquierdo, H. & Rodríguez, C. (2012). Modelo de gestión logística para Pymes Industriales.
- Palomino, J. (2020). Gestión del financiamiento y desarrollo de la micro y pequeña empresa manufacturera en el departamento de Huánuco. *Gaceta Científica*, 6 (1), 17 - 30.
- Pasco M., & Ponce, M. (2015). Guía de investigación. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172141/Gu%C3%ada%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ling%C3%BC%3%adstica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm*. (4a ed). New York: Oxford University, Oxford University Press Inc.
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, (28), 173 - 195. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf>
- Rojas, L. (2017). *Situación del financiamiento a Pymes y empresas nuevas en América Latina*. Adolfo Navarro. Recuperado de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1076/FINANCIAMIENTO%20A%20PYMES%20y%20EMPRESAS%20NUEVAS%20EN%20AL-300617.pdf>

- Sansores, E. & Navarrete, J. (2018) Crecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (81). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055767010/html/index.html>
- Santana, F. B., Velázquez, J. A. D., & Martel, M. C. V. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 19 (31), 165-195. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf?iframe=true&width=80%&height=80%>
- Saucedo, O. (2013). La industria textil en México: TLCAN, China y la globalización. Un análisis a favor de la estrategia de desarrollo integral. Recuperado de <https://www.anahuac.mx/mexico/files/investigacion/2013/may-jun/29.pdf>
- Schoonjans, B., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2011). Formal business networking and SME growth. *Small Business Economics*, 41 (1), 169–181. Recuperado de <https://sci-hub.se/10.1007/s11187-011-9408-6>
- Seclen-Luna, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiples. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778218>
- Secretaría Económica. (s/f). Flujo del proceso productivo y escalas de producción. Recuperado de <https://www.docsity.com/es/flujo-del-proceso-productivo-y-escalas-de-produccion/5809277/>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2018). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018 (1a ed.). Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2020/global-entrepreneurship-monitor-peru-2018-2019/>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2018). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019 (1a ed.). Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final_GEM%202019.pdf
- Sihuayro, D. & Chaparro, E. (2020) Competencias gerenciales de los empresarios y su relación con los factores que limitan el crecimiento empresarial de las Mypes agroexportadoras de aceituna y derivados de Tacna. *Veritas Et Scientia*, 8 (2), 1,261 - 1,271.
- Singer, B. (1995). “Contours of development”. *Journal of Business Venturing*, 10 (4), 303-29. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00025-P](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00025-P)
- Sociedad Nacional de Industrias. (junio del 2018). *Industria del sector textil y confecciones*. Recuperado de <https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/TRIPTICO-AIEES-TEXTIL.pdf>
- Tan, W., Menkhoff, T., & Chay, Y. (2007). The Effects of Entrepreneurial Growth Orientation on Organizational Change and Firm Growth. *Small Enterprise Research*, 15 (2), 88-99. Recuperado de https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1645&context=lkcsb_research

- Tejada, J. & Navío, A. (s/f). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Recuperado de <https://rioei.org/historico/deloslectores/1089Tejada.pdf>
- Torres, G. (2017). *Estudio del Proceso Productivo de Manufactura Textil Alta Gracia con el Fin de Realizar Planificación de su Producción*. Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/5613/PI%20Torres%20Lima%20Gonzalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vier-Machado, H. (2016). Growth of small business: a literature review and perspectives of studies. *Gestão & Produção*, 23 (2), 419-432. Recuperado de https://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/en_0104-530X-gp-0104-530X1759-14.pdf
- Vilcarrero, R. (2017). La gestión en la producción. Recuerdo de http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/908/6/Raul%20Vilcarrero%20Ruiz_Gestion%20de%20la%20produccion.pdf
- Viñas, M. (2010). La cadena de valor como herramienta estratégica para las Pymes exportadoras colombianas. *Dimens.empres.*, 8 (2), p.65-70.
- Visdómine, J. & Luciano, C. (2005). Locus de control y autorregulación conductual: revisiones conceptual y experimental. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 6 (3), 729 - 751. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/337/33760313.pdf>
- Watson, W., Steward, W., & BarNir, A., (2003). The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *J. Bus. Venturing* 18 (2), 145-164. Recuperado de <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/18417.pdf>
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32 (4), 351-374. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>.
- Wright, M., & Stigliani, I. (2012). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 31 (1), 3-22. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242612467359>.
- Yang, J. (s/f). La estrategia de gestión del conocimiento y su efecto en el crecimiento corporativo. *362>Ei*, 123 - 133. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/362/123.pdf>
- Yin, R. (2003). Case study Research: Design and Methos. *Thousand Oaks, Calif: Sage Publications*.

ANEXOS

ANEXO A: Definiciones de Crecimiento

Tabla A1: Definición de crecimiento empresarial como resultado

AUTOR	DEFINICIÓN
Ortiz citado en Aguilera, 2010	El crecimiento empresarial es un objetivo de los diferentes sectores con los cuales sostiene relaciones una empresa entre los cuales se encuentra: proveedores, mercado financiero y de capitales, compradores. Además, puede afectarse por la inexistencia de estímulos estatales, las características del financiamiento externo, el atraso tecnológico, la falta de adaptación a las condiciones cambiantes en las apetencias de los consumidores, la desviación de fondos hacia inversiones especulativas, la desidia en la medición del tamaño, y las tendencias de mercado.
Dasí y Martínez, 2011	Desde el enfoque de recursos y capacidades, se describe al crecimiento como un medio para utilizar recursos ociosos de la empresa.
Coad et al., 2013	El crecimiento comprende capacidades, información adquirida, asesoramiento financiero y recursos.
Erauskin, 2011	El crecimiento es visto como un vehículo para el desarrollo de un territorio, en forma general, en una economía en la que las empresas crecen, así se incrementa el empleo, riqueza y desarrollo de una región.
Araujo y Barrutia (coords.), 2016	El crecimiento de una empresa se encuentra asociado con las decisiones que los empresarios tomen con la finalidad de reconocer y/o anticipar las necesidades de los consumidores y con ello lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores.
Gibrat, 1931 (citado en Schoonjans, Velasquez y Martel (2006))	El crecimiento es el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas.
Davidsson, Steffens y Fitzsimmons (2009)	El crecimiento de la empresa es el resultado de una amplia gama de factores, así como un paso inevitable para aumentar la rentabilidad y el éxito empresarial de la empresa.
Vier-Machado, 2016	El crecimiento es el resultado de una buena administración de los recursos y capacidades que las empresas utilizan para promover el crecimiento.

Adaptado de Aguilera, Adriana (2010); Dasí, Sonia y Martínez, Juan (2011), Erauskin (2011), Araujo, Andrés y Barrutia, Jon (coords.) (2016); Santana, Velasquez y Martel (2006); Coad (2013); Vier-Machado (2016); Davidsson, Steffens y Fitzsimmons (2009).

Tabla A2: Definición de crecimiento empresarial como proceso

AUTOR	DEFINICIÓN
Boronat, Leotescu y Navarro (2017)	El término de crecimiento se aborda desde diferentes perspectivas: estrategias, sector de la actividad y características internas de la organización, todo ello con la finalidad de asegurar que el proceso de crecimiento sea sostenible y consolidado en el tiempo. Si bien el crecimiento no es considerado como una necesidad a priori, es vista como un medio para alcanzar objetivos futuros y evitar que las empresas se estanquen en el mercado o que el negocio se declive.
EAE Business School, 2018	El crecimiento empresarial es considerado como el proceso de mejora que presenta una compañía, el cual le impulsa a lograr futuros éxitos. Así se consideran dos tipos de crecimiento: crecimiento interno u orgánico y crecimiento externo o estratégico.
Hoopes, Madsen y Walker (2003) Nelson y Winter (1982)	El crecimiento empresarial es un proceso dinámico que tiene origen y efecto en la base de los recursos que posee una organización.
Geroski y Machin (1992)	El crecimiento es considerado como un proceso idiosincrático de cada organización debido a que depende de su historia, recursos e innovaciones.
Blázquez Santana (2005)	El crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios que exigen el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del empresario. De manera que la empresa se ve comprometida a la adquisición de nuevos recursos, ello va a depender de la capacidad financiera que tenga la empresa por lo que, a través de dicho proceso, la organización obtiene una competitividad que será perdurable en el tiempo.
Canals (2004)	El crecimiento es un medio para lograr metas futuras, ello a través de un adecuado funcionamiento de la parte productiva con la finalidad de generar eficiencia en el mercado competitivo, además una ausencia del crecimiento conlleva a un declive futuro.

Adaptado de EAE Business School (2018); Forcadell, Francisco (2004); Canals, Jordi (2004); Blázquez, Félix, Dorta, José y Verona, María (2006)

ANEXO B: Enfoques para el estudio de crecimiento empresarial

PERSPECTIVA/ ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
Estocástico	Los modelos estocásticos sugieren que hay un gran número de factores que afectan el crecimiento, por lo que no existe una teoría dominante (McMahon, 1998).
	El enfoque estocástico se deriva de la "Ley del efecto proporcional" de Gibrat (1931), esta ley predice que el tamaño de una empresa en un momento futuro es independiente de su tamaño actual o, en otras palabras, el crecimiento pasado de una empresa no se puede utilizar para predecir el crecimiento futuro.
	El crecimiento o declive de una empresa dependerá de variables que actúan de forma aleatoria como la calidad de su gestión, los gustos de sus clientes, política gubernamental y una serie de otras fuerzas, pero cada variable representa sólo una parte muy pequeña del crecimiento proporcional de las empresas.
Descriptivo	El crecimiento de los pequeños negocios proviene de una oleada de modelos de etapa de desarrollo. Este tipo de modelos no intentan explicar qué hace que una empresa crezca. Estos modelos afirman un proceso de crecimiento similar en el que las fases tienden a ser relativamente largas y suaves, pero que se ven perturbadas por una serie de crisis que deben resolverse dentro de la empresa antes de que el crecimiento pueda continuar.
Evolutivo	El crecimiento de una empresa durante un período de tiempo depende de la interacción de varias fuerzas internas y externas. Por lo tanto, la naturaleza y el momento del crecimiento de una empresa serán el resultado de sus propias circunstancias únicas: no existe un modelo estándar o una secuencia de etapas (Vinnell y Hamilton, 1999).
Basado en recursos	El enfoque basado en recursos se aplica a los pequeños negocios y afirma que su crecimiento va a depender de los recursos con los que cuenta las empresas y cómo ello es utilizado para la planificación y gestión del crecimiento, además de contribuir a las operaciones. Además, este enfoque mide el desempeño de los pequeños negocios en base a su crecimiento de rentabilidad, uso de recursos e implementación de estrategias (Edelman et al., 2005). Por otro lado, este enfoque parte de la premisa de que las empresas son diferentes y lograr una ventaja competitiva, además que se considera a la organización como un conjunto de recursos y capacidades (Hoskisson et al., 1999; Wernerfelt, 1984).
Basado en aprendizaje	Por medio del aprendizaje se crea el recurso de conocimiento crítico para los responsables de la toma de decisiones, el cual favorece la evolución de los negocios. Así el énfasis del enfoque basado en el aprendizaje es comprender cómo y cuándo los empresarios aprenden de forma efectiva e individual con la finalidad de aplicar "la capacidad de conocimiento o absorción, lo cual permitirá que su negocio crezca en el mercado (Bessant et al, 2005).
Determinista	Identifica un conjunto de variables como personas, empresa y su entorno industrial que explica la variación de la tasa de crecimiento empresarial. Asimismo, el énfasis del enfoque determinista se encuentra en identificar la causa del crecimiento de la empresa más no en la forma cómo se adapta a ella.

Adaptado de Dobbs & Hamilton (2007) y Forcadell (2004)

ANEXO C: Modelos por factores de crecimiento

En la literatura, se identificaron estudios que han determinado modelos de crecimiento para pequeños negocios siguiendo una metodología empírica y teórica, los cuales identifican y clasifican factores a nivel interno, externo, funcional y dimensional.

En primer lugar, se tiene el modelo de Blázquez et al., (2006) y Boronat, Leotescu y Navarro (2017), quienes clasifican a los factores a nivel interno y externo. Respecto a los modelos de Blázquez et al., (2006) y el de los autores Boronat et al., (2017) ambos coinciden en la clasificación de variables a nivel externa. No obstante, se diferencian en la agrupación, ya que Blázquez et al., la dividen en entorno sectorial y macroeconómica, mientras que Boronat, Leotescu & Navarro las agrupa en una sola. Además, los autores se diferencian en las variables de los factores internos, ya que los primeros no toman en cuenta la parte de la gestión operativa, sino que incluyen la motivación. En cambio, Boronat et al., afirman que la gestión operativa de una empresa es una variable interna que influye en el crecimiento empresarial.

En segundo lugar, los modelos de Ansoff (1965), Okpara & Wynn (2007) y el estudio de Avolio et al., (2011) clasifican a los factores de crecimiento en áreas funcionales de la empresa. Así, se observó que dichos autores coinciden en que los factores administrativos, operativos y estratégicos influyen en el crecimiento empresarial de las organizaciones, cada factor con su determinada variable. Sin embargo, Okpara & Wynn basaron su modelo en la de Ansoff, agregando el factor entorno, en el cual se incluyen la infraestructura, corrupción, tecnología y demanda. En cambio, Avolio et al., afirman que existe un quinto factor que limita el crecimiento de las empresas, así se tiene el factor personal, el cual incluye la motivación, implementar nuevos negocios, educación y experiencia de los empresarios (2011, p.78).

Por último, se identificaron modelos de crecimiento, los cuales clasificaron los factores en dimensiones. Por un lado, dentro de los modelos empíricos se encuentran a los de Wiklund, Patzelt y Shepherd (2007), Seclen-Luna (2016) y Meressa (2020). Si bien, todos ellos desarrollan las dimensiones a nivel del empresario, negocio y entorno, el modelo de Wiklund et al., añade la orientación del emprendedor como un factor que influye en el crecimiento de los pequeños negocios. Por otro lado, se identificaron modelos teóricos, tales como Vier-Machado (2016) y Nichter y Goldmark (2009), quienes agruparon los factores entorno a las tres dimensiones mencionadas anteriormente; no obstante, Nichter y Goldmark (2009) añade una dimensión en la que agrupa factores relacionados a las redes, los cuales fueron desarrollados por Vier-Machado (2016) dentro de la dimensión el empresario.

Tabla C1: Modelo de crecimiento empresarial de Blázquez, Dorta y Verona (2006)

FACTOR	VARIABLE
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Edad y tamaño - Motivación - Estructura de propiedad - Gestión del conocimiento
EXTERNO DEL ENTORNO SECTORIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores - Clientes - Proveedores
ENTORNO DE NIVEL SUPERIOR O MACROENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda - Mejoras tecnológicas - Acceso a crédito - Apoyo gubernamental

Adaptado de Blázquez, Dorta y Verona (2006)

Tabla C2: Modelo de crecimiento empresarial de Boronat, Leotescu y Navarro (2017)

FACTOR	VARIABLE
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Antigüedad de la empresa - Tamaño de la empresa - Conocimiento Administrativo - Gestión operativa - Estructura interna de control
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Sector de actividad - empresa - Entorno macroeconómico - Cambios legislativos

Adaptado de Boronat, Leotescu y Navarro (2017)

Tabla C3: Modelo de crecimiento empresarial de Ansoff (1965)

CATEGORÍA	FACTOR
Operativas	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y fines operativos - Niveles de precio y producción - Programas de producción - Niveles de stock - Almacenamiento - Políticas y estrategias de marca
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de objetivos y metas - Implementación de estrategias de diversificación - Estrategia de expansión administrativa y financiera - Métodos y planificación del crecimiento
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Organización, autoridad y flujos de responsabilidad - Adquisición y desarrollo de recursos - Estructura de la conversión de recursos

Adaptado de Ansoff (1965)

Tabla C4: Modelo de crecimiento empresarial de Okpara y Wynn (2007)

FACTOR	VARIABLE
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Financiera - Recursos Humanos - Gestión de la empresa
OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Control de inventarios - Producción - Operaciones
ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento - Investigación de mercado - Análisis financiero
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Corrupción - Tecnología - Demanda

Adaptado de Okpara y Wynn (2007)

Tabla C5: Modelo de crecimiento empresarial de Seclen-Luna (2016)

DIMENSIÓN/FACTOR	VARIABLE
Personales	<ul style="list-style-type: none"> - Género - Aversión al riesgo - Nivel de educación y formación - Experiencia previa - Motivaciones personales
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar - Antigüedad - Procesos operativos - Capacidad y acceso al financiamiento - Inversión en capital humano - Innovación de productos
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Coyuntura económica - Alianzas y cooperación - Redes en cadena de valor - Dinámica del sector - Marco Legal

Adaptado de Seclen-Luna (2016).

Tabla C6: Modelo de crecimiento empresarial de Wiklund, Patzelt y Shepherd (2007)

CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Orientación Emprendedora	Este factor implica la orientación estratégica de una empresa, que captura aspectos empresariales específicos de los estilos, métodos y prácticas de toma de decisiones. La orientación empresarial abarca la voluntad de innovar con el fin de renovar las ofertas del mercado, Al mismo tiempo que asume riesgos de producción para probar productos, servicios y mercados nuevos, y ser más proactivo que los competidores hacia nuevas oportunidades de mercado.
Entorno	Incluye la ubicación, tasa de crecimiento de la industria y madurez del mercado . Además de las siguientes dimensiones: primero, entornos dinámicos , los cuales se caracterizan por la inestabilidad y el cambio continuo. Segundo, ambientes hostiles crear amenazas para la empresa, ya sea a través de una mayor rivalidad o una disminución de la demanda. Tercero, la heterogeneidad ambiental captura la complejidad de un entorno, por ejemplo, mercados diferentes con características variadas.
Recursos	Esta perspectiva se centra en la combinación y el despliegue de los recursos de una empresa para lograr una ventaja competitiva, ello debido a que los recursos heterogéneos que son difíciles de transferir o copiar podrían ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. Entre ellos, las capacidades dinámicas, capital financiero, capital humano (empresario y todo el personal) y capital social referido a las redes empresariales (redes interorganizacionales, interorganizacionales e interpersonales).
Aptitud	Conjunto de motivaciones para el empresario que justifican su comportamiento. Por ejemplo, las metas personales o económicas del empresario frente al crecimiento del negocio. El crecimiento implica cambios radicales en las características del negocio. Estos cambios pueden ir en contra de los objetivos iniciales del fundador.

Adaptado de Wiklund, Patzelt y Shepherd (2007)

Tabla C7: Modelo de crecimiento empresarial de Meressa (2020)

DIMENSIÓN/FACTOR	VARIABLE
Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> - Género - Educación - Motivación
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial - Localización - Antigüedad - Participación sectorial - Registros formales - Adopción de TICs - Estructura de propiedad - Gestión financiera
Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso al financiamiento - Acceso a la tierra - Vínculo con el mercado

Adaptado de Meressa (2020).

Tabla C8: Modelo de crecimiento empresarial de Hilka Pelizza Vier-Machado (2016)

FACTORES DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL	
Agente	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de educación y experiencia - Experiencia en el sector - Experiencia con otras empresas - Experiencia previa exitosa - Inserción en redes de contacto - Edad - Temor al fracaso - Objetivos personales - Aspiraciones de crecimiento y aspiraciones previas de crecimiento. - Motivación en crecimiento - Intenciones de crecimiento - Expectativas de crecimiento - Equilibrio entre el trabajo y familia
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño y edad de la empresa - Ubicación geográfica - Aprendizaje y experiencia - Gestión del conocimiento - Misión y compromiso de la empresa hacia el crecimiento. - Innovación y desarrollo en productos y servicios. - Contratación de consultores y expertos - Desarrollo de las competencias de gestión. (Unir con gestión de crecimiento) - Estrategias de recursos humanos (incentivos financieros y desarrollo). - Estrategias de marketing - Redes y proyectos en conjunto con los proveedores. - Exportación e internacionalización - Franquicias - Fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas.
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de mercado, de oferta y demanda. - Dinamismo del sector y barreras de entrada. - Inversores y capital de riesgo. - Universidades y mecanismos de transferencia de tecnología. - Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos. - Disponibilidad de los recursos humanos. - Importancia de los stakeholders. - Importancia de los lazos familiares. - Redes, alianzas y red de empresas. - Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas.

Adaptado de Vier-Machado (2016)

Tabla C9: Modelo de crecimiento empresarial de Nichter y Goldmark (2009)

DIMENSIÓN/FACTOR	VARIABLE
Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Educación - Experiencia laboral - Género y hogar
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación - Antigüedad - Informalidad - Acceso al financiamiento
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Cadena de valor - Cooperación intraempresarial
Contextuales	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno empresarial

Adaptado de Nichter y Goldmark (2009)

Así, a raíz de los mencionados modelos se identificaron tres dimensiones del crecimiento: Agente, Negocio y Entorno. Cabe precisar que la selección de los factores se realizó en base a la realidad en la que se encuentra el sujeto de estudio, de modo que la información recabada sea fiable y válida. A partir de lo expuesto, se detallará cada una de las dimensiones con sus factores.

Tabla C10: Factores que inciden en el crecimiento – Dimensión de Agente

CATEGORÍAS	FACTORES	AUTORES
Trayecto educativo	Trayecto educativo	Barringer et al. (2005) Penrose (2009) Dobbs y Hamilton (2007) Watson et al. (2003)
Experiencia y trayectoria	Educación y trayectoria	Nichter y Goldmark (2009) Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010) Dobbs y Hamilton, (2007) Singer (1995) Vier-Machado (2016)
Redes con stakeholders	Inserción de redes de contacto	Schoonjans, Van Cauwenberge y Vander Bauwhede (2011) Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010) D'Annunzio y Carattoli (2014)
Metas y objetivos	Objetivos personales y empresariales	Dutta y Thornhill (2008) Vier-Machado (2016) Dobbs y Hamilton (2007) Tan, Menkhoff, y Chay (2007) Visdómine y Luciano (2005)

Tabla C10: Factores que inciden en el crecimiento – Dimensión de Agente (Continuación)

CATEGORÍAS	FACTORES	AUTORES
Intención de crecimiento	Intención de crecimiento	Vier-Machado (2016) Dobbs y Hamilton (2007)
Motivación de crecimiento	Motivación de crecimiento	Delmar y Wiklund (2008) Vier-Machado (2016) Wright y Stigliani (2016) Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2018) Wiklund, Patzelt y Shepherd, (2009)

Tabla C11: Factores que inciden en el crecimiento – Dimensión de Negocio

CATEGORÍA	FACTORES	AUTORES
Gestión del conocimiento	Gestión del conocimiento	Blázquez, Dorta y Verona (2006) Maldonado (2012) Yang(s/f) Canals (2003)
Desarrollo en gestión	Desarrollo de la competencia en gestión	Dobbs y Hamilton (2007) Vier-Machado (2016) Tejada & Navío(s/f) D. & Chaparro, E. (2020)
Innovación empresarial	Innovación y desarrollo en productos y servicios	Vier-Machado (2016) Seclen-Luna (2016) Viñas (2010) Dobbs y Hamilton (2007)
Gestión de procesos operativos	Gestión de la logística	Kirby y Brosa (2011) Cano, Orue, Martínez, Mayett y López (2015) Cárdenas y Urquiaga (2010) Ortiz, Izquierdo y Rodríguez (2012)
	Gestión de la producción	Vilcarromero (2017) Ortiz, Izquierdo & Rodríguez (2011)
Capital Humano	Estrategia de Recursos Humanos	Montes, Carrasco y Madrid (2019) Blázquez, Dorta y Verona (2006) Dobbs y Hamilton (2007) Vier-Machado (2016)
Gestión de Marketing	Estrategias de Marketing	Montes, Velázquez y Acero (s/f) Allende, Jimeno y Choque (2020) Loor, Peña, Moreira, Arteaga y Pérez (2018)
Redes comerciales con proveedores y clientes	Acuerdos comerciales con stakeholders	Barringer et al. (2005) Estrella y Bataglia (2013) Vier-Machado (2016) Dobbs y Hamilton (2007) Schoonjans et al., (2011)

Tabla C11: Factores que inciden en el crecimiento – Dimensión de Negocio (Continuación)

CATEGORÍA	FACTORES	AUTORES
Capacidad de Internacionalización	Exportación e Internacionalización	Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010) Dobbs y Hamilton (2007) Lu y Beamish (2001)
Capacidad de Financiamiento	Capacidad de financiamiento	Dobbs y Hamilton (2007) Esan (2016) Laitón y López (2018)

Tabla C12: Factores que inciden en el crecimiento – Dimensión del Entorno

CATEGORÍA	FACTORES	AUTORES
Condiciones de mercado	Condiciones de oferta	da, Achtenhagen y Naldi (2010)
	Condiciones de demanda	O’Gorman (2001) Dobbs y Hamilton (2007)
Regulaciones públicas	Políticas públicas y políticas nacionales e internacionales	Schoonjans, Cauwenberge y Bauwhede (2013) Calvo-Florez, García y Madrid (2001) Avolio, Mesones y Roca (2011)
	Marco Legal	Berdiev y Saunoris (2018) Porta y Schleifer (2008)
Recursos en el mercado	Disponibilidad y facilidad de accesos a los recursos	Coad y Tamvada (2011) D’Annunzio y Carattoli (2014)

ANEXO D: Matriz de consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	VARIABLES	Instrumentos y/o herramientas
¿Cuáles son los factores que inciden en el crecimiento empresarial de la micro empresa del sector textil Cintitass E.I.R.L.?	Conocer los factores que inciden en el crecimiento empresarial de la micro empresa del sector textil Cintitass E.I.R.L.	¿Qué modelos de crecimiento por factor existen y cuál se identifica con las micro empresas del sector textil?	Identificar y describir los modelos de crecimiento por factor para las Mipymes en base a una perspectiva teórica y empírica.	- Enfoques de crecimiento empresarial de los pequeños negocios -Modelos de crecimiento por factores de los pequeños negocios.	Análisis teórico: - Enfoques de crecimiento de los pequeños negocios - Modelos de crecimiento de los pequeños negocios.
		¿Qué modelo de crecimiento por factor se emplea para identificar los factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada?	Seleccionar el modelo de crecimiento por factor para el estudio de la micro empresa del sector textil seleccionada.	- Modelo de crecimiento de pequeños negocios. - Crecimiento de la micro empresa del sector textil. - Micro empresa del sector textil seleccionada: Cintitass E.I.R.L.	Método analítico sintético: - Modelo de crecimiento de los pequeños negocios. - Crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada
		¿Cuáles son los factores que determinan el crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada según el modelo de Vier-Machado (2016) y Seclen (2016)?	Identificar y seleccionar los factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada de acuerdo con el modelo de Vier-Machado (2016) y Seclen (2016).	- Factores de crecimiento de los pequeños negocios. - Factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil "Cintitass E.I.R.L." bajo los modelos seleccionados.	Análisis teórico: - Factores de crecimiento de los pequeños negocios. - Factores de crecimiento de la empresa "Cintitass E.I.R.L."
		¿Cómo se relacionan los factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada?	Describir la relación de los factores de crecimiento del modelo elegido con el crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada.	- Factores clave de crecimiento de la micro empresa del sector textil, Cintitass E.I.R.L., bajo los modelos seleccionados.	Método analítico sintético: -Factores clave de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada. - Entrevistas semiestructuradas a los stakeholders de la empresa y expertos

Tabla D2: Matriz de Operativización de variables

Objetivo Específico	Dimensión	Factores	Indicadores
<p>Identificar y seleccionar los factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada de acuerdo con el modelo de Vier-Machado (2016) y Seclen (2016)</p>	<p>Agente</p>	<p>Trayecto Educativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de estudios - Especialización - Capacitación
		<p>Experiencia y Trayectoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el sector - Experiencia en el puesto actual - Experiencia en otras empresas - Habilidad adquirida en el proceso de crecimiento del negocio - Porcentaje de objetivos consumados - Absorción de aprendizaje
		<p>Inserción en redes de contacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de comunicación con sus stakeholders -Tiempo de relación con stakeholders. - Confianza de stakeholders -Intercambio de información
		<p>Objetivos personales y empresariales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos personales - Objetivos empresariales - Nivel de éxito alcanzado - Compromiso empresarial - Visión del empresario
		<p>Intención de crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visión de crecimiento - Iniciativa - Percepción de oportunidades y dificultades
		<p>Motivación de crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu empresarial - Nivel de esfuerzo - Aspiración de expansión del negocio - Motivación por necesidad y oportunidad - Capacidad de asumir riesgo

Tabla D2: Matriz de Operativización de variables (Continuación)

Objetivo Específico	Dimensión	Factores	Indicadores
<p>Identificar y seleccionar los factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada de acuerdo con el modelo de Vier-Machado (2016) y Seclen (2016)</p>	<p>Negocio</p>	<p>Gestión del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de intercambiar conocimiento. - Aplicar nuevo conocimiento en la empresa. - Capacidad de adquirir nuevos conocimientos. - Nivel de libertad de expresión - Canales de comunicación - Uso de TICs
		<p>Desarrollo de la competencia en gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de riesgo - Establecimiento de objetivos - Habilidades gerenciales - Conocimientos en temas gerenciales - Eficiencia del empresario
		<p>Innovación y desarrollo en productos y servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de innovación de productos, procesos, organizacional y comercialización. - Acceso a equipo tecnológico actualizado - Adaptación al avance tecnológico
		<p>Gestión de la logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de compras - Gestión de almacenamiento - Gestión de distribución - Flujo de información - Capacidad de la empresa - Control de inventarios
		<p>Gestión de producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de la producción - Capacidad productiva - Distribución en planta de los productos terminados - Control de producción - Logro de objetivos de producción
		<p>Estrategia de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de capacitación. - Incentivos económicos - Experiencia de colaboradores - Desempeño en el puesto. - Retención y lealtad del personal
		<p>Estrategias de marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de publicidad. - Capacidad de penetración y diversificación. - Canales de ventas. - Nivel de desarrollo del producto. - Capacidad de fidelización de clientes - Marketing digital

Tabla D2: Matriz de Operativización de variables (Continuación)

Objetivo Específico	Dimensión	Factores	Indicadores
<p>Identificar y seleccionar los factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada de acuerdo con el modelo de Vier-Machado (2016) y Seclen (2016)</p>	<p>Negocio</p>	<p>Acuerdos comerciales con stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Acuerdos comerciales con proveedores - Otorgamiento de crédito -Acuerdos comerciales con clientes -Capacidad de brindar crédito - Acceso a información
		<p>Exportación e Internacionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta y demanda del mercado - Número de clientes del exterior - Volumen de ventas al exterior - Capacidad de crear redes de contacto con stakeholders.
		<p>Capacidad de financiamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso a crédito -Acceso a préstamos bancarios. -Capacidad de endeudamiento. -Capacidad de pago de deuda. -Número de préstamos denegados.
<p>Identificar y seleccionar los factores de crecimiento de la micro empresa del sector textil seleccionada de acuerdo con el modelo de Vier-Machado (2016) y Seclen (2016)</p>	<p>Entorno</p>	<p>Condiciones de mercado, de oferta y demanda</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda del producto - Nivel de competencia (oferta) - Madurez del sector - Crecimiento de demanda - Periodos estacionales.
		<p>Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios del marco normativo nacional e internacional - Beneficio de programas de apoyo del Estado (económico o de formación)
		<p>Marco Legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Años de formalidad e informalidad de la empresa -Nivel de formalidad e informalidad en el sector
		<p>Disponibilidad y facilidad de accesos a los recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Viabilidad y disponibilidad de recursos en el mercado (Capital humano y materia prima) -Adquisición de recursos

ANEXO E: Fichas técnicas de entrevistas

Tabla E1: Ficha de entrevistas por fase

Fase	Nombre	Organización	Cargo	Fecha
E X P O R A T O R I A	Galdame Pardo Tarazona	Cintitass E.I.R.L	Gerente general	25/09/2020
	Franco Agnes Temple	PUCP	Docente	29/09/2020
	Experto en Crecimiento	PUCP	Docente	30/09/2020
	Gabriela Borja Rosales	Empresa Textil Sourcing Company	Gerente Comercial	01/10/2020
	Renato Gandolfi	PUCP	Docente	06/10/2020
	Rosa del Carmen Lemos García	Industrias Nettelco	Bienestar Social y selección de personal	19/10/2020
D E C A M P O	Galdame Pardo Tarazona	Cintitass E.I.R.L	Gerente General	31/10/2020
	Proveedor 1	Importaciones HFD S.A.C.	Proveedor - Gerente general	03/11/2020
	Ricardo Zumaeta Acosta	Genesis Training	Proveedor - Gerente general	04/11/2020
	Edwin Sergio Arias Leiva	Textil Arley S.A.C.	Proveedor - Representante legal	06/11/2020
	Nestor Murrugarra Pelaez	Textil Hilo & Color	Proveedor - Administrador	07/11/2020
	Madeline Katherine Alzamora Juro	Uniplastic'S E.I.R.L	Proveedor - Gerente general	15/11/2020
	María Flores Chamorro	Import Willy M & W E.I.R.L	Proveedor - Gerente general	04/12/2020
	María Flores Chamorro	Import Willy M & W E.I.R.L	Cliente - Gerente general	03/11/2020
	Carolina Nuñez Palomino	Valdotex	Cliente - Administradora	03/11/2020
	Cliente 3	Corporación Helen	Cliente - Gerente general	03/11/2020

Tabla E1: Ficha de entrevistas por fase (Continuación)

Fase	Nombre	Organización	Cargo	Fecha
D E C A M P O	María Salvatierra	Personal Natural	Cliente - Administradora	04/11/2020
	Héctor Santa Cruz	Comercial Bryales S.A.C	Cliente - Gerente general	06/11/2020
	Marisol De la Cruz	Comercial Valery	Cliente - Administradora	12/11/2020
	Rildo Calderón	Comercial Riller	Cliente - Gerente general	23/11/2020
	José Luis Torres	Cintitass E.I.R.L	Colaborador - Mecánico	06/11/2020
	Darwin Espinoza	Cintitass E.I.R.L	Colaborador - Maquinista crochetera	06/11/2020
	César De la Cruz	Cintitass E.I.R.L	Colaborador - Maquinista (urdidor)	06/11/2020
	Alejandro Pardo	Cintitass E.I.R.L	Colaborador - Asistente	06/11/2020
	Marcos Guerra	Cintitass E.I.R.L	Colaborador - Maquinista crochetera	06/11/2020
	José Anthony Perez	Cintitass E.I.R.L	Colaborador - Maquinista crochetera	06/11/2020
	Liber Espinoza	Cintitass E.I.R.L	Colaborador - Maquinista	06/11/2020
	Yosmer Vasquez	Cintitass E.I.R.L	Colaborador - Acabados	06/11/2020
	Liz Pradas	Cintitass E.I.R.L	Colaborador - Acabados	06/11/2020
	Ludwen Pardo	Cintitass E.I.R.L	Colaborador - Técnico electricista	26/11/2020
V A L I D A C I Ó N	Gabriela Borja Rosales	Empresa Textil Sourcing Company	Gerente Comercial	27/12/2020
	Renato Gandolfi	PUCP	Docente	28/12/2020 29/12/2020
	Feiser Sumar	Empresa Textil Sourcing Company	Gerente de producción	29/12/2020

ANEXO F: Guía de Entrevistas

Figura F1: Guía de Entrevista Preliminar al gerente general de Cintitass E.I.R.L.

Guía de entrevista preliminar al directivo de Cintitass E.I.R.L	
Fecha:	
Hora de inicio:	
Plataforma/Lugar:	
Entrevistador:	
Entrevistado:	
<p>Buenos días/tardes/noches, somos dos estudiantes del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos haciendo una investigación acerca de los factores que inciden en el crecimiento empresarial de las pequeñas empresas del subsector textil. De este modo, el objetivo de la presente entrevista es poder conocer los principales factores que han influido o se encuentran influyendo en el crecimiento de su empresa. Asimismo, le agradecemos por brindarnos su tiempo para responder algunas interrogantes sobre esta investigación.</p>	
<p>Toda la información brindada será utilizada para fines académicos, debido a que está bajo normado bajo de la Ley N°29733 de la protección de datos. Hecha esta precisión ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista?</p>	
<p>Muchas gracias. Iniciemos con la entrevista.</p>	
PERFIL DEL ENTREVISTADO:	
1. Nos podría brindar información acerca de usted: su nombre, edad y su profesión	
2. ¿Cuál es su cargo en la empresa?	
3. ¿En qué año se creó la empresa? ¿Dónde está ubicada la empresa?	
4. ¿Qué lo motivó a fundar la empresa?	
5. ¿A qué sector pertenece?	
6. ¿Qué tipo de productos ofrece?	
7. ¿Qué insumos utiliza para producirlos y cuál es el principal para el proceso de fabricación?	
8. ¿Qué tipo de proveedores tiene?	
9. ¿De qué manera adquiere los insumos y equipos? (Explicación de proceso de compra)	
10. ¿Qué equipos y/o maquinarias emplea para la fabricación de sus productos? ¿Cuántas máquinas tiene?	
11. ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente?	
12. ¿Quiénes son sus principales clientes?	
13. ¿Qué tipo de ventas tiene su negocio? ¿Cómo se realiza el proceso de venta?	
14. ¿De qué manera suelen usar su producto?	
15. ¿Maneja algún tipo de publicidad?	
16. ¿Cómo es el proceso de producción? ¿Cuánto tiempo demora en producir un rollo de elástico?	
17. A nivel de producción, ¿Usted considera que ha incrementado en los últimos años y de qué manera esta guarda relación con sus ventas?	
18. ¿De qué manera maneja su inventario?	
19. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa actualmente a corto y largo plazo?	
20. Con la situación actual, ¿De qué manera se ha visto afectada la empresa?	
21. ¿Qué cambios ha tenido que realizar dentro de la empresa frente a la coyuntura actual?	
22. ¿Quiénes son sus principales competidores? ¿A quién considera como un referente?	
23. ¿Actualmente, cuenta con una alianza con otra empresa, proveedor o cliente?	

Figura F2: Guía de Entrevista a profundidad al gerente general de Cintitass E.I.R.L

Guía de entrevista personal a profundidad al directivo de Cintitass E.I.R.L.

Fecha: 11/09/2020
 Hora de inicio: 7:00pm
 Plataforma/Lugar: Meet
 Entrevistador: Keyla Rosales y Katherine Urbani
 Entrevistado: Gudlone Pardo Taniama

Buenos días/tardes/noches, somos dos estudiantes del último ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos haciendo una investigación acerca de los factores que inciden en el crecimiento empresarial de las pequeñas empresas del rubro textil. De esta manera, el objetivo de la presente entrevista es poder conocer los principales factores que han influido o se encuentran influyendo en el crecimiento de su empresa, Asimismo, le agradecemos por brindarnos su tiempo para responder algunas interrogantes sobre esta investigación.

Toda la información brindada será utilizada para fines académicos, debido a que está bajo el amparo de la Ley N°29733 de la protección de datos. Hecho esta previsible ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista? Muchas gracias. Iniciemos con la entrevista.

PERFIL DEL ENTREVISTADO:

1. Nos podría brindar información acerca de usted: su nombre, edad y su profesión?
2. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

PRIMERA DIMENSIÓN DE AGENTE

Educación y experiencia: El factor de nivel educativo se mide de acuerdo al grado de especialización del empresario o dueño. Y el nivel de experiencia involucra la experiencia del dueño, tanto en el sector, en el mismo puesto o en otras empresas.

1. ¿Cuál es su nivel educativo?
2. ¿Ha tomado cursos o seminarios de especialización?
3. ¿Se ha capacitado en temas relacionados a la administración y/o gestión de empresas en los últimos 5 años? Si la respuesta es afirmativa:
 - De qué manera considera que lo ha ayudado en la gestión de su negocio? ¿Considera que mejoró su desempeño en la empresa? ¿Qué logros alcanzó?
4. ¿Ha tenido experiencia previa relacionada al sector en el que se encuentra?
5. ¿Qué experiencia tuvo relacionada al negocio (Dependiente o Independiente)?
6. ¿Considera que la experiencia previa ha contribuido en buen de la gestión de la empresa?

Inserción en redes de contacto: Está relacionado con el nivel de redes que el dueño de la empresa puede generar, ya sea con los clientes o proveedores mediante los cuales puede conseguir nuevos negocios, por ejemplo, nuevos clientes, colaboradores o proveedores locales o internacionales.

7. ¿Cómo es su relación con sus proveedores y clientes? ¿Cuántos años se encuentra trabajando con ellos?
8. ¿Cada cuánto tiempo se comunica con ellos? ¿Se comunica con sus clientes y/o proveedores para temas no relacionados a las ventas o compras?

9. En su opinión, cuando se toman decisiones estratégicas o para crear un nuevo producto ¿se toma en cuenta la opinión de los proveedores y clientes?
10. ¿Quién es su principal proveedor y cliente? ¿por qué?

Motivación e intención de crecimiento: La motivación es entendida como la aspiración de crecimiento de la empresa, la cual influye en el crecimiento de las empresas. Esto, debido a que la motivación dirige el comportamiento y nivel de esfuerzo del empresario; sin embargo, esta debe ser constante en el tiempo para permitir el crecimiento.

11. ¿Qué lo motivó a crear la Cintitass?
12. ¿En qué circunstancias se dio la idea de crear Cintitass? ¿Quería aumentar ingresos? ¿Decidió formalizarse? ¿Se encuentra trabajando de forma dependiente?
13. ¿Alguien lo motivó a iniciar Cintitass?

Objetivos personales: Se entendió que los objetivos personales de los empresarios es el camino propicio para el crecimiento, ya que si los objetivos del dueño son incrementar sus ingresos, estos van a motivar a que se planteen objetivos empresariales más realistas.

14. ¿Cómo se ve personalmente dentro de tres o cuatro años?
15. ¿Cómo se ve personalmente dentro de tres o cuatro años?
16. ¿Cuáles son sus metas profesionales?
17. ¿Cuáles son sus metas personales?

SEGUNDA DIMENSIÓN DE NEGOCIO

Gestión del conocimiento y desarrollo de la competencia en gestión: El conocimiento es considerado como un activo intangible de la empresa, además de ser compartido entre todos los miembros de la organización (empresario y trabajadores) con la finalidad de generar ventajas competitivas. Además, el desarrollo de la competencia en gestión involucra la eficiencia y eficacia del administrador, asimismo su capacidad de liderazgo y la capacidad de lograr los objetivos propuestos. En base a ello:

1. ¿Cuenta con una visión y misión accesible al público y colaboradores? Si se responea en negativa, ¿Por qué? ¿Considera que no es importante que la empresa cuente con una misión y visión?
2. ¿Cuenta con objetivos a medio y largo plazo? ¿En qué plazo espera cumplirlos? ¿Cuán los establece? ¿Son comunicados tanto los colaboradores como administrativos?
3. ¿Cuenta con un plan de negocio anual? Si la respuesta es no, ¿Cómo programa sus actividades?
4. ¿Cómo han respondido ante situaciones adversas? (pandemia, huelgas, etc.)
5. ¿Conoce qué beneficios puede tener al implementar un planeamiento estratégico? Nos puede mencionar algunos ejemplos.
6. ¿Cuenta con un organigrama en el cual se define las funciones de los colaboradores por área? En caso que la respuesta sea negativa, ¿Por qué no lo tiene? ¿Lo gustaría implementar uno en su empresa o no lo considera necesario?
7. ¿Cuáles son las principales áreas de trabajo dentro de su empresa?
8. ¿Considera que la forma de dirigir las actividades de los colaboradores y toma de decisiones contribuye en la continuidad del negocio?
9. ¿Utiliza alguna herramienta para el desarrollo de las actividades con sus trabajadores?
10. ¿Sus trabajadores tienen libertad de compartir sus conocimientos previos o alguna nueva idea en la empresa? ¿Nos podría comentar un caso?
11. ¿Qué entiende usted por el término de liderazgo? ¿Lo considera importante? ¿Lo aplica en su negocio? ¿Qué habilidades considera que debe de tener un líder?
12. ¿Se considera un líder para sus colaboradores? ¿Por qué? ¿Qué tipo de líder se considera?
13. ¿Ha evaluado capacitarse en temas de liderazgo?

Figura F3: Guía de Entrevista a profundidad al gerente general de Cintitass E.I.R.L – Continuación

14. ¿Ha evaluado capacitarse en herramientas de informática para reforzar su conocimiento administrativo o técnicas?
15. ¿Cómo considera que es su nivel de desempeño? ¿Considera que esto influye en el crecimiento de su empresa?
16. ¿Considera que podría mejorar su desempeño en el negocio? ¿De qué forma lo haría?
17. Nos podría mencionar un caso de éxito o logro que haya tenido dentro de su organización por alguna decisión que haya tomado.
18. Nos podría comentar un caso en el cual su decisión haya sido perjudicial para su negocio.

Estrategia de Recursos Humanos: Se puede afirmar que una adecuada capacitación y desarrollo de habilidades de los trabajadores genera beneficios internos en la empresa, además que una buena gestión del capital humano genera que los colaboradores se orienten a los objetivos de la empresa. No obstante, también se debe tener en cuenta la capacidad, orientación y lealtad de los trabajadores. En base a ello:

19. ¿De qué forma lleva a cabo el reclutamiento y selección de su personal? (colaboradores y administrativos)
20. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?
21. ¿Considera que el número de trabajadores es suficiente para realizar las actividades del negocio?
22. Respecto al manejo del personal dentro de la empresa, ¿Cuenta con alguna planificación acerca de las remuneraciones, incentivos o castigos?
23. ¿Considera que como consecuencia de brindar un incentivo el desempeño de los colaboradores mejoró? ¿Fue constante o disminuyó con el tiempo?
24. ¿Qué papel decisivo, considera usted, que juega los colaboradores en su negocio? Nos podría mencionar algunos ejemplos específicos.
25. ¿Considera que sus trabajadores poseen las habilidades necesarias para realizar las actividades del negocio?
26. ¿De qué manera podría potenciar las habilidades de sus colaboradores?
27. ¿Realiza programas de capacitación (interna) para sus trabajadores? ¿Considera que es importante mantener capacitado al personal?
28. ¿Qué tipo de beneficios laborales o incentivos brinda a sus colaboradores? ¿Considera que ello es importante para mantener motivado al personal?
29. ¿El personal requiere tener alguna especialización técnica o conocimientos específicos para realizar las actividades del negocio o solo basta con que tenga experiencia previa?
30. ¿De qué manera midió el desempeño de sus colaboradores?
31. ¿Cómo considera que es el desempeño actual de sus colaboradores?
32. ¿Considera que un buen desempeño de sus colaboradores influye en el crecimiento de su negocio? ¿Por qué?
33. ¿Cómo es el ambiente laboral en su empresa? ¿Considera que el trato a sus trabajadores influye en su desempeño y compromiso?

Procesos operativos (logística & operaciones): La gestión de la logística y operaciones conlleva aspectos estratégicos como la distribución en planta, la localización, aprovisionamiento, control de la producción y la capacidad de la empresa, por ello se afirma la relación de la gestión logística con la competitividad de la empresa, y que existe con el crecimiento de la misma. Así, en base a ello:

34. ¿Cómo es la producción de las cintas elásticas desde que llega la materia prima hasta lograr el producto terminado?
35. ¿Qué tipo de proveedores tiene? ¿Cuál es el proceso de compra para cada proveedor?

36. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus proveedores? ¿Ha tenido algún problema con algún proveedor? Nos podría comentar.
37. ¿De qué manera controla su nivel de inventario? ¿Cuenta con algún sistema para ello? Si la respuesta es negativa, ¿Por qué? ¿Le gustaría implementar uno?
38. ¿De qué manera se controla la producción de su producto? ¿Existe una persona responsable para esa tarea? ¿Cuál es la cantidad diaria, semanal o mensual de la producción?
39. ¿Maneja un nivel de stock de seguridad de inventarios?
40. ¿De qué manera se realiza la distribución de los productos terminados a los clientes?
41. ¿De qué manera se está realizando la producción y distribución frente a la coyuntura actual?
42. ¿Qué considera que podría mejorar el proceso productivo?
43. ¿Considera que las actividades de los procesos productivos y de logística favorecen su crecimiento?

Estrategia de marketing: El marketing es entendido como el desarrollo de una adecuada estrategia de publicidad y comunicación con los clientes, además el desarrollo, diversificación y penetración del producto generan una mayor productividad y competitividad de las empresas en el mercado. En base a ello:

44. ¿Quién es su público objetivo? ¿Conoce sus necesidades?
45. ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Qué tipo de clientes son? ¿Quiénes considera que son más relevantes para su negocio?
46. ¿Cuenta con clientes que le compran frecuentemente? ¿Quiénes son?
47. ¿Alguna vez ha tenido un problema con algún cliente? Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de problema fue? ¿Cómo lo solucionó?
48. ¿Reconoce algún cliente que es leal a su negocio?
49. ¿Realiza estrategias para que sus clientes le compren frecuentemente? ¿Lo considera necesario? ¿Por qué?
50. ¿Cuáles son sus principales canales de ventas que tiene su negocio? ¿Se podría vender por otros canales?
51. ¿Realiza algún tipo de publicidad? ¿Cuáles? De ser negativa la respuesta, ¿Le gustaría implementarla con el fin de llegar a nuevos clientes o no lo considera necesario?
52. ¿Cuenta con algún tipo de redes sociales? De ser positiva la respuesta, ¿Quién es el encargado de manejarlo? ¿Ha pensado pagar por publicidad en redes sociales?
53. ¿Qué considera que diferencia a su producto en el mercado? ¿Cuenta con alguna estrategia de diferenciación?
54. ¿Considera que su negocio se encuentra posicionado dentro del mercado de cintas elásticas?
55. ¿Conoce a sus principales competidores? ¿Quiénes son?
56. ¿Considera que un adecuado manejo de marketing influye en el crecimiento de su negocio? ¿Por qué?

Exportación e Internacionalización: La internacionalización es parte del proceso de crecimiento y desarrollo de una empresa, ya que implica el establecimiento de actividades relacionadas con la oferta y el mercado, de modo que para lograr ello los empresarios deben desarrollar una red comercial. En base a ello:

57. ¿Actualmente importa o exporta? ¿A qué países exporta?
58. Aproximadamente ¿cuántos clientes del exterior tiene?
59. ¿Cuáles son sus principales productos que exporta?
60. ¿Cuál es el proceso de venta al exterior?
61. ¿Los precios varían de la venta nacional respecto a la venta internacional?
62. ¿Cómo se contactó con los clientes del exterior o cómo ellos lo contactaron?
63. ¿Tiene pensado ampliar su cartera de clientes en el exterior?

Figura F4: Guía de Entrevista a profundidad al gerente general de Cintitass E.I.R.L – Continuación

64. ¿Considera que la venta al exterior ha apoyado o apoya al crecimiento de su negocio?

Innovación y desarrollo de los productos: En orden de valor, los productos y servicios de las empresas deben estar orientados a desarrollar la innovación, con los cuales se puedan utilizar productos con mayor sofisticación en el mercado, de modo que las empresas puedan lograr una mayor competitividad. En base a ello:

65. ¿Qué tipos de productos ofrece en el mercado textil?
66. En su opinión, ¿qué es lo que caracteriza y/o diferencia a sus productos en el mercado de cintas elásticas?
67. ¿Considera que la innovación es importante? ¿Ha realizado algún tipo de innovación en su empresa?
68. ¿De qué manera considera que se pueden innovar en productos?
69. ¿Cada cuánto tiempo realiza el lanzamiento de un nuevo producto?
70. ¿Su empresa cuenta con tecnologías de gestión (software) o sistemas de información?
71. ¿Qué tipo de tecnologías se encuentran implementadas en su empresa? ¿Con qué finalidad las usa?
72. ¿Cuentan con internet, teléfono fijo o teléfono móvil?
73. ¿El acceso a la maquinaria ha sido sencilla? ¿La maquinaria es actualizada?
74. ¿Considera que la maquinaria con la que cuenta actualmente favorece su la producción?
75. Si existiese una maquinaria más actualizada, ¿Considera que esté impactaría en su productividad?

TERCERA DIMENSIÓN DE ENTORNO:

Condiciones de mercado, de oferta y demanda: El tamaño, alcance y dinamismo del mercado local de una empresa, afectan la oportunidad de crecimiento de la empresa. Ello debido que al la demanda aumenta, el nivel de ventas aumenta o se expande.

1. ¿El nivel de ventas se ha incrementado a través de los años?
2. ¿Cuenta con una cartera de clientes que constantemente le consume? ¿Cada cuánto tiempo llega un cliente nuevo?
3. ¿A través de los años el número de clientes ha ido aumentando?
4. ¿Cuáles son las temporadas más altas y bajas de venta?
5. ¿Considera que las ventas con las que cuenta reflejan el crecimiento de la empresa?
6. Si la demanda aumenta ¿Puede abastecerla?

Redes, alianzas y red de empresas: La importancia de los stakeholders en el crecimiento de las empresas, debido a que a través de estos las pequeñas empresas forman las redes interorganizacionales y alianzas influyen en el crecimiento principalmente en la innovación o la ampliación de la cartera de clientes y proveedores.

7. ¿Realiza alianzas o acuerdos con clientes o proveedores? ¿Cómo se ha visto beneficiado?
8. ¿Cuenta con alguna alianza o colaboración con otra empresa?
9. ¿Se ha reunido con otros fabricantes de cintas elásticas?

Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas: Dentro de la esfera política y gubernamental el apoyo público, fondos, rumbos de negocio o subsidios económica a las pequeñas empresas contribuye a su crecimiento, porque con el aumento de la eficiencia, la reducción del riesgo financiero y el aumento de la productividad.

10. ¿Considera que el marco normativo actual para las pequeñas empresas favorece y/o beneficia a las empresas de su sector? ¿Por qué?
11. ¿Considera que el marco normativo actual para las exportaciones favorece a las empresas de su sector? ¿Por qué?

12. ¿Conoce programas (tanto a nivel nacional como internacional) que busca el Estado para beneficiar a las pequeñas empresas de su país? ¿Ha participado de esos programas?

13. Por pertenecer al rubro de las pequeñas empresas, ¿Cuenta con algunos beneficios tributarios y/o fiscales? En caso que su respuesta sea afirmativa:

- ¿De qué manera ha impactado a su empresa?
- ¿Considera que es relevante para su negocio?

En caso de respuesta negativa:

- ¿Considera que ello impactaría a su negocio? ¿Por qué?

Acceso al Crédito: De distintas fuentes como entidades financieras, Cajas Rurales o Fideicomis, con el que cuentan las pequeñas empresas, para realizar inversiones tanto para el desarrollo de nuevos productos, mejora de su calidad o productividad, los cuales benefician su competitividad y crecimiento en el mercado.

14. ¿Conoce qué créditos específicos existen para el régimen de pequeñas empresas?
15. ¿Cuenta con facilidad para acceder a un crédito bancario?
16. ¿Alguna vez ha solicitado crédito bancario? ¿Con qué frecuencia solicita créditos bancarios para el negocio? ¿Para que los usa?
17. ¿Qué opina sobre los créditos bancarios?
18. En caso quisiera invertir en créditos para la empresa, ¿Cómo lo financiaría?
19. ¿Cuál fue la principal fuente de financiamiento para el inicio de la empresa?
20. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento?
21. ¿Mantiene alguna relación con algún banco en específico?
22. ¿Tiene conocimiento de la tasa de interés que le ofrecen?
23. ¿Con qué frecuencia toma decisiones sobre las necesidades de financiamiento? ¿Cada cuánto tiempo requiere financiamiento?
24. ¿De qué manera es útil el financiamiento que le ofrece la entidad bancaria? ¿Se asegura por su competitividad?
25. ¿Alguna vez le han denegado un préstamo?
26. Actualmente la empresa tiene un libro de contabilidad o está tercerizado?
27. ¿Con qué frecuencia participa del proceso contable?
28. ¿El negocio le genera rendimientos para poder reinvertir ya sea en activos o infraestructura o necesariamente necesita financiamiento?
29. ¿Cuál es el activo que requiere mayor inversión?
30. ¿Actualmente cuenta con planes financieros con proyecciones a futuro? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué manera lo realiza?
31. ¿Considera que la gestión financiera incide en el éxito o continuidad de su negocio?
32. Si tuviese mayor conocimiento acerca de la gestión financiera, ¿Considera que influiría en la mejor toma de decisiones en favor de la empresa?

Mares Legal: Regulaciones institucionales que las pequeñas empresas deben cumplir para formalizarse. Muchas veces evitan las regulaciones institucionales disminuyen el emprendimiento en el sector formal, debido a que generan altos costos y sobre-regulación. Asimismo, la informalidad genera que no sólo los contribuyentes, sino que también preferencia evadir o amestorar sus negocios en el sector informal.

33. ¿Inició siendo informal? ¿Cuántos años fue informal?
34. ¿Cuántos lleva siendo formal? ¿Por qué se formalizó? ¿Fue empresa o informal?
35. ¿Tiene conocimiento de empresas informales en el sector? ¿Son muchas o pocas en comparación con las formales que conoce?
36. ¿Considera que la informalidad afecta a su negocio? ¿De qué manera?

Figura F5: Guía de Entrevista a los principales stakeholders de Cintitass E.I.R.L

Guía de entrevista personal a profundidad a clientes de Cintitass E.I.R.L

Fecha:

Hora de inicio:

Plataforma/Lugar: Zoom

Entrevistador: Keyla Rosales y Katherine Urbano

Entrevistado:

Buenos días/tarδες/noches, somos dos estudiantes del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos haciendo una investigación acerca de los factores que inciden en el crecimiento empresarial de las pequeñas empresas del subsector textil. De este modo, el objetivo de la presente entrevista es poder conocer los principales factores que han influido o se encuentran influyendo en el crecimiento de su empresa. Asimismo, le agradecemos por brindarnos su tiempo para responder algunas interrogantes sobre esta investigación.

Toda la información brindada será utilizada para fines académicos, debido a que está bajo normado bajo de la Ley N°29733 de la protección de datos. Hecha esta precisión ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista?

Muchas gracias. ¡Juntos con la entrevista!

1. Nos podría brindar información acerca de usted: su nombre, cargo y Razón social de su empresa
2. ¿A qué rubro se dedica su empresa? ¿Qué tipo de productos ofrece? ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado?
3. ¿Hace cuánto tiempo le compra a Cintitass? ¿Cómo conoció a Cintitass?
4. ¿Qué productos le compra a Cintitass? ¿Cada cuánto tiempo le compra? ¿Qué cantidades? ¿Para qué los utiliza? ¿Cómo calificaría a los productos o despachos que le ofrece Cintitass? ¿Qué tan importante son los productos de Cintitass para su negocio?
5. En su opinión, ¿En qué aspectos y/o atributos podrían mejorar los productos de Cintitass? ¿Considera que podrían innovar en sus productos? ¿De qué manera le beneficiaría la innovación de Cintitass? ¿sus clientes les piden otros tipos de elasticos? ¿le gustaría que cintitas saque otros
6. ¿Nos podría comentar cómo realiza el pedido? ¿Cómo calificaría la atención que recibe de la empresa?
7. ¿Cómo es la comunicación o relación que mantiene con el empresario?
8. ¿Mantiene algún acuerdo con Cintitass? (Créditos, productos personalizados, atención preferente).
9. ¿En su opinión considera que Cintitass maneja un adecuado plan de publicidad y comunicaciones con sus clientes? ¿Que le recomendaría?
10. ¿Cómo es su relación y trato de parte de los colaboradores? ¿En que podría mejorar?
11. En su opinión, ¿Considera que el dueño de la empresa Cintitass es un buen proveedor? ¿Considera que debe mejorar en algún aspecto? ¿Por qué trabaja con él durante muchos años?
12. ¿Considera que tiene la libertad de contribuir con nuevas ideas para mejorar la relación u operatividad de ambas empresas?
13. ¿Qué aspectos dentro de la empresa Cintitass se deberían de mejorar?

Guía de entrevista personal a profundidad a proveedores de Cintitass E.I.R.L.

Fecha:

Hora de inicio:

Plataforma/Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Buenos días/tarδες/noches, somos dos estudiantes del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos haciendo una investigación acerca de los factores que inciden en el crecimiento empresarial de las pequeñas empresas del subsector textil. De este modo, el objetivo de la presente entrevista es poder conocer los principales factores que han influido o se encuentran influyendo en el crecimiento de su empresa. Asimismo, le agradecemos por brindarnos su tiempo para responder algunas interrogantes sobre esta investigación.

Toda la información brindada será utilizada para fines académicos, debido a que está bajo normado bajo de la Ley N°29733 de la protección de datos. Hecha esta precisión ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista?

Muchas gracias. ¡Juntos con la entrevista!

1. Nos podría brindar información acerca de usted: su nombre, cargo y la razón social de su empresa
2. ¿A qué rubro se dedica su empresa? ¿Qué tipo de productos ofrece? ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado?
3. ¿Qué productos provee a Cintitass? ¿Desde hace cuánto tiempo le vende sus productos? ¿Qué cantidades/volumenes consume Cintitass?
4. ¿Cómo calificaría su relación con el empresario? ¿Cuenta con algún acuerdo con Cintitass? ¿Cuenta con un acuerdo, alianza o colaboración con otra empresa? ¿Cuál?
5. ¿Cada cuánto tiempo la empresa realiza pedidos?
6. ¿Qué porcentaje de sus ventas, aproximadamente, representa Cintitass?
7. ¿Cuál es el proceso de venta para Cintitass? (Desde la realización del pedido hasta el pago)
8. ¿Otorga algún tipo de crédito a sus clientes? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son? ¿Qué tipo de crédito le otorga a la empresa Cintitass? esta ya es repetitiva, no?
9. En su opinión, ¿Qué considera que diferencia a sus productos en el mercado y con respecto a su competencia?
10. En su opinión, ¿Considera que el dueño de la empresa Cintitass es un buen cliente? ¿Considera que debe mejorar en algún aspecto? ¿Por qué usted trabaja con él durante muchos años?
11. ¿Considera que tiene la libertad de contribuir con nuevas ideas para mejorar la relación u operatividad de ambas empresas?
12. ¿Qué aspectos dentro de la empresa Cintitass se deberían de mejorar?
13. ¿Cómo es la relación o atención que recibe por parte de los colaboradores?
14. ¿Tiene conocimiento del proceso de exportación de Cintitass? Si la respuesta es afirmativa ¿En que podría mejorar?

Figura F6: Guía de Entrevista a los principales stakeholders de Cintitass E.I.R.L

Guía de entrevista personal a profundidad a trabajadores de Cintitass E.I.R.L

Fecha:

Hora de inicio:

Plataforma/Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Buenos días/tardes/noches, somos dos estudiantes del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos haciendo una investigación acerca de los factores que inciden en el crecimiento empresarial de las pequeñas empresas del subsector textil. De este modo, el objetivo de la presente entrevista es poder conocer los principales factores que han influido o se encuentran influyendo en el crecimiento de su empresa. Asimismo, le agradecemos por brindarnos su tiempo para responder algunas interrogantes sobre esta investigación.

Toda la información brindada será utilizada para fines académicos, debido a que está bajo normado bajo de la Ley N°29733 de la protección de datos. Hecha esta precisión ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista?

Muchas gracias. Iniciemos con la entrevista.

1. Nos podría brindar información acerca de usted: su nombre, edad y su profesión
2. ¿Cuál es su cargo en la empresa? ¿Qué funciones realiza? ¿Cuánto tiempo se encuentra laborando en la empresa?
3. Antes de ingresar a la empresa ¿Contaba con experiencia en el rubro de cintas elásticas o sector textil?
4. ¿En alguna oportunidad ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa? Si su respuesta es afirmativa, ¿De qué tipo? ¿Considera que mejoró su desempeño en la empresa? ¿Qué logros alcanzó?
5. En su opinión, ¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa? ¿Considera que ese ambiente laboral influye en su desempeño? ¿De qué forma?
6. ¿Qué tipo de beneficios laborales le brinda la empresa? ¿Elo le incentiva a mejorar su desempeño en su puesto?
7. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento económico o no económico en la empresa? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuál fue? ¿Eso lo motiva a seguir mejorando?
8. ¿Cómo considera que es su desempeño en la empresa? ¿Considera que debe mejorar en algo?
9. En su opinión, ¿Cómo calificaría el desempeño del dueño de la empresa? ¿Es un buen líder? ¿Considera que debe mejorar en algún aspecto? ¿Considera que ello influye en el desempeño de su puesto?
10. En la empresa, ¿Le comunican oportunamente los objetivos que plantea la empresa?
11. ¿Considera que tiene la libertad de contribuir con nuevas ideas para mejorar la operatividad del negocio?
12. ¿Qué aspectos de los productos existentes se podría mejorar o innovar?
13. ¿Qué aspectos de las ventas al exterior cambiaría o mejoraría? (empaquetado, embalado...)
14. ¿Qué aspectos dentro de la empresa se deberían de mejorar?

Figura F7: Guía de Entrevista a profundidad a expertos

Guía de entrevista a profundidad a expertos

Fecha:

Hora de inicio:

Plataforma/Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Institución:

Batista Blandinches/batista, secretaria de estudiantes del último ciclo de la Facultad de Ciencias y Arts Dimension de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, está ejecutando la tesis de su investigación acerca de los factores que inciden en el crecimiento empresarial de las pequeñas empresas del subsector textil. De esta forma, el objetivo de la presente entrevista es poder conocer los principales factores que han influido o se encuentran influyendo en el crecimiento de las empresas. Asimismo, le agradeceremos por brindarnos su tiempo para responder algunos interrogantes sobre su investigación.

Toda la información brindada será utilizada para fines académicos, debido a que está bajo normativa bajo de la Ley N° 29733 de la protección de datos. Hecho esta previsible ¿usted me daría permiso de grabar la entrevista?

Muchas gracias. Iniciemos con la entrevista.

PERFIL DE ENTREVISTADO:

1. ¿Cuál es su nombre y profesión?
2. ¿Cuál es su experiencia laboral y/o profesional?
3. ¿En qué institución labora actualmente y cuál es el cargo que ocupa?
4. ¿Desde hace cuánto tiempo usted se vincula con temas relacionados con el crecimiento empresarial y con pequeñas empresas?

PREGUNTAS DE CONTEXTO:

1. Desde su perspectiva, ¿Qué entiende usted por crecimiento empresarial?
2. ¿Qué factores considera usted que influyen en el crecimiento empresarial de una pequeña empresa? ¿En el caso del rubro textil?
3. En su opinión, ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas que afectan el crecimiento de una pequeña empresa? ¿Casi contrario, ¿Qué oportunidades considera usted que deberían aprovechar las pequeñas empresas para favorecer su crecimiento?

CONTEXTO: El sujeto de estudio "Cintitas E.L.R.L." es una pequeña empresa del sector textil que tiene en el momento 4 años, además se dedica a la fabricación de cintas elásticas de distintas medidas, las cuales pueden ser utilizadas para la confección de diversas prendas de vestir y/o indumentarios de salud. Se define a Cintitas como pequeña empresa debido a su volumen de ventas, las cuales se encuentran en el rango del 150 UIT - 1750 UIT, cabe resaltar que las ventas han ido incrementando en sus 4 años que tiene en el momento y particularmente este año debido a la demanda del producto, mientras la empresa cuenta con 14 trabajadores, los cuales han ido incrementando con el pasar de los años, sus principales clientes nacionales e internacionales son principalmente mayoristas que se dedican a la venta de cintas elásticas, dentro de los nacionales también se encuentran los minoristas confeccionistas de prendas de vestir, asimismo tiene proveedores internacionales para la adquisición de máquinas y canales, además proveedores nacionales para hilos y demás insumos.

MODELO DE CRECIMIENTO:

En la presente investigación se optó por seguir el modelo de Vir Machado, el cual considera al crecimiento como un fenómeno importante para las pequeñas empresas. Así, la autora propone un modelo de crecimiento teórico basado en tres niveles: **Agente**, que hace referencia al emprendedor; el **Negocio**, que hace referencia a la empresa y el **Entorno** que hace referencia al contexto social, político y económico en el cual se desenvuelve la empresa.

En esa misma línea, se complementó dicho modelo con el modelo de crecimiento propuesto por Sector Lima, quien clasificó los factores de igual forma en tres dimensiones. A continuación le mostramos nuestra construcción de factores de crecimiento tomando en cuenta la teoría planteada por los autores antes mencionados:

DIMENSIONES	FACTORES
AGENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Trayecto educativo - Experiencia y trayectoria - Inserción en redes de contacto - Objetivos personales y profesionales - Intención de crecimiento - Motivación de crecimiento
NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del crecimiento - Desarrollo de la competencia en gestión - Innovación y desarrollo de productos y servicios - Gestión de la logística - Gestión de producción - Estrategia de Recursos Humanos - Estrategia de marketing - Acuerdos comerciales con subcontratistas - Especialización e Internacionalización - Capacidad de financiamiento
ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de mercado, de oferta y demanda - Políticas públicas y políticas macroeconómicas e intersectoriales de apoyo a las empresas - Marco legal - Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos

Adaptado de Vir (2016) & Sector (2016).

Se han realizado entrevistas semi-estructuradas a los principales stakeholders del caso de estudio, entre ellos al gerente general, a los trabajadores, a los principales proveedores e clientes. Las citas sumaron un total de 34 participantes. A partir de ellos se identificaron los siguientes hallazgos:

PRIMER BLOQUE: GRUPO AGENTE
FACTOR: TRAYECTO EDUCATIVO

1. El emprendedor de Cintitas no cuenta con estudios superiores, pero sí ha recibido capacitaciones administrativas y ha llevado cursos autodidactos durante su trayectoria, tales como logística y inglés. Los cursos, según el empresario, han tenido efecto en su desempeño y por tanto un impacto positivo en el crecimiento de la empresa. En esa línea se evidencia que el trayecto educativo que ha tenido el empresario coincide con lo mencionado en la literatura, la cual hace mención que el nivel de educación superior alcanzado, la capacitación recibida y los cursos autodidactos por el empresario son críticos para el éxito de la empresa en términos de desempeño de crecimiento, más no el nivel de escolaridad. En ese sentido, ¿Está de acuerdo en que existe un impacto positivo entre el nivel de estudios y capacitaciones alcanzados por parte del empresario con el crecimiento de una pequeña empresa?

FACTOR EXPERIENCIA Y TRAYECTORIA

2. Respecto a este factor se identificó que el empresario ha tenido experiencias relacionadas a la logística internacional, en el mismo sector textil confeccionista y en el mismo rubro, debido a que anteriormente fue socio de una pequeña empresa que se dedicaba a la fabricación de cintas elásticas, de esa modo el empresario manifestó que dicha experiencia le benefició en su crecimiento ya que ya poseía a su vez, conocimientos y conocimientos previos que le permitieron tener un mejor control de su empresa. Ello tiene relación con lo manifestado por diversos autores, quienes afirman que todo tipo de experiencia, sea en otras empresas, tiene un impacto positivo en el desempeño del emprendedor del negocio. En su opinión, ¿Considera que la experiencia previa y trayectoria es relevante para el crecimiento de un negocio? ¿Qué tipo de experiencia considera que tiene mayor impacto en el desempeño del empresario y en el crecimiento de una pequeña empresa? (en el sector textil, otros empíricos).

Figura F8: Guía de Entrevista a profundidad a expertos – Continuación

<p><i>Experto del sector textil</i></p> <p>3. ¿Considera que la experiencia y trayectoria del empresario influye en el crecimiento de dentro del cultivo textil?</p> <p>FACTOR: INSERCIÓN DE REDES DE CONTACTO</p> <p>4. De acuerdo al trabajo de campo se identificó que este factor tiene la mayor frecuencia con todos sus stakeholders, específicamente mayor frecuencia con proveedores y clientes. Debido a que, el empresario mantiene antes de relación con sus stakeholders, un buen nivel de comunicación y confianza, los cuales le permiten adquirir algunos beneficios tales como información privilegiada o ampliación de cartera de clientes. Así, el empresario manifiesta que sus stakeholders han sido claves para su crecimiento ya que le ha permitido incrementar sus ventas tanto a nivel nacional como internacional. Con ello, se manifiesta lo mencionado en la literatura, que la inserción de redes de contacto es considerado un factor relevante para el crecimiento, y se vincula al tiempo de relación, fuerza afectiva, el nivel de confianza y la correspondencia del vínculo. En su opinión, ¿Considera que este factor es relevante para el crecimiento de una pequeña empresa? ¿Qué beneficios le brinda?</p> <p>5. Un segundo hallazgo fue la elevada correlación de este factor con el <i>networking</i>, <i>fluidez/entusiasmo de stakeholders</i>, <i>efectividad empresarial</i>, <i>liderazgo</i>, <i>gestión del conocimiento</i> y <i>actitudes comerciales</i>. Según su opinión, ¿De qué manera considera que esta correlación favorece al crecimiento de una pequeña empresa?</p> <p>FACTOR: OBJETIVOS PERSONALES Y PROFESIONALES (Meta personal: habilidades interpersonales)</p> <p>6. En relación a este factor, el empresario del caso de estudio manifiesta que tiene metas a nivel personal y profesional tales como capacitarse en cursos relacionados a la informática para implementar un sistema interno y un curso de importancia que le permita tener una mejor relación con sus proveedores internacionales, asimismo mencionó que con el tiempo ha ido cumpliendo objetivos planteados. Ello coincide con lo estudiado en la literatura, que menciona que ese es un factor relevante, ya que constituyen un medio para el éxito del negocio y, además que aquellas empresas que plantean un objetivo de crecimiento mejoran su desempeño comercial. Ante ello, ¿considera importante el planteamiento de objetivos personales y profesionales del emprendedor para el crecimiento de la pequeña empresa? ¿Qué influencia tendría cada uno de ellos en el crecimiento de la pequeña empresa? ¿Cuál tendría mayor relevancia?</p> <p>7. Un segundo hallazgo es el trabajo de campo fue que este factor tiene una fuerte correlación con el factor de inserción de crecimiento por parte del empresario. En su opinión, ¿considera que podría existir una correlación entre ambos variables?</p> <p>FACTOR: INTENCIÓN DE CRECIMIENTO</p> <p>8. En el caso de estudio el empresario muestra una visión de crecimiento, iniciativa y percepción de oportunidades. Por ejemplo, el empresario hace mención de sus intenciones a futuro como contar con un local propio y más amplio, contar con mayor productividad y diversificar sus productos. Ello coincide con la literatura, el cual hace referencia a las intenciones de los sujetos de iniciar un nuevo negocio o construir más desde lo alcanzado. Algunos autores lo relacionan con el estilo cognitivo, iniciativa y la percepción de oportunidades y dificultades. En su opinión, ¿considera relevante la intención de crecimiento del empresario para el éxito del negocio? ¿Por qué?</p> <p>9. Un segundo hallazgo, fue la correlación que podría existir entre este factor y el planteamiento de objetivos personales y profesionales del empresario. De acuerdo a su opinión, ¿considera que podría existir una correlación entre ambos factores? ¿por qué?</p> <p>FACTOR: MOTIVACIÓN DE CRECIMIENTO</p> <p>10. De acuerdo al emprendedor del caso, este muestra un nivel de motivación medio, ya que a nivel cognitivo muestra aspiración de ampliación del negocio y una actitud emprendedora, lo cual se traduce en sus</p>	<p>secciones por su capacidad de asumir riesgos y los nuevos productos que se encuentran sacando en el mercado (empleo de maquinaria para fabricar distintos tipos de prendas etcétera). En ese momento según las fuentes encontradas, la motivación de crecimiento es entendida como la aspiración de expandir el negocio, la asunción de riesgos y formas de innovación, los cuales afectan a los resultados de crecimiento, ya que influye en el tiempo y nivel de esfuerzo del empresario y al espíritu emprendedor (actitud). En su opinión, ¿Considera que la motivación de crecimiento del empresario es relevante para el éxito del negocio y especialmente para una pequeña empresa del sector textil? ¿por qué?</p> <p>11. Por otro lado, se evidenció la relación de la motivación de crecimiento del empresario con los factores: <i>efectividad del empresario</i>, <i>el desarrollo de competencias de gestión</i>, <i>innovación</i> y <i>estrategia de marketing</i>. En su opinión, ¿considera que podría existir una correlación entre estos factores? ¿por qué?</p> <p>CIERRE DE BLOQUE I</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que todos estos factores influyen en el crecimiento de la pequeña empresa, específicamente del sector textil? ¿Qué otro factor considera se debería añadir? ¿por qué? ¿De qué manera impactaría? • Dentro de los factores anteriormente mencionados, un hallazgo importante que se encontró en las entrevistas realizadas al empresario y sus stakeholders es que debieron considerarse otros factores como REDES DE STAKEHOLDERS: reconocimiento de stakeholders (Percepción o imagen que tienen los stakeholders del emprendedor) y networking (Habilidad o facilidad que tiene el empresario de generar relaciones con un buen nivel, buena comunicación, empatía.) • DESEMPEÑO EMPRESARIAL: liderazgo y efectividad empresarial. • VALORES: Honestidad: sinceridad que el empresario tiene con sus stakeholders • En su opinión, ¿considera que estos factores son relevantes para el crecimiento de una pequeña empresa del sector textil? <p>SEGUNDO BLOQUE: GRUPO NEGOCIO</p> <p>FACTOR: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</p> <p>12. De la recolección de las entrevistas, se evidencia que la gestión de conocimiento se encuentra presente por medio del intercambio, adquisición y aplicación de conocimientos principalmente entre el empresario y sus colaboradores, ya que gracias a la experiencia del primero puede enseñar a los colaboradores a realizar mejores funciones, también por las capacitaciones que reciben estos, asimismo se evidencia este mismo factor entre embajadores, y entre el empresario con sus clientes y proveedores. Ello guarda relación con lo encontrado en la literatura, la cual plantea que el conocimiento puede ser adquirido e intercambiado dentro de la organización y sugiere que dicho acto tiene valor para las empresas y apoyar su crecimiento. En su opinión, ¿Considera que es relevante la aplicación de gestión de conocimiento dentro de las empresas? ¿Influye en el crecimiento? ¿De qué manera considera que se puede reforzar el conocimiento dentro de una pequeña empresa y qué valor tendría para ellas?</p> <p><i>Experto de textil:</i></p> <p>13. ¿De qué manera se puede adquirir y/o intercambiar conocimiento en el sector textil? ¿Qué beneficios tendría para una pequeña empresa que pertenece a este sector?</p> <p>14. Un hallazgo en las entrevistas realizadas al empresario y sus stakeholders, se encontró que la gestión del conocimiento tiene un ocurrencia con la capacidad de la empresa en insertar en redes de contacto, y que ello ha favorecido a su crecimiento. ¿Qué opinión tiene usted al respecto?</p> <p>FACTOR: DESARROLLO DE LA COMPETENCIA EN GESTIÓN</p> <p>15. En las entrevistas realizadas en la empresa estudiada, se halló que las competencias de gestión no presentan relevancia para el crecimiento de la empresa, debido a que no se evidencia estrategias de gestión y cursos relacionados a ello. Pero se pudo percibir que las habilidades gerenciales junto con la adaptación al cambio se encuentran en desarrollo por parte del empresario. No obstante, diversos autores sugieren que las competencias en gestión son importantes para el crecimiento empresarial debido a que implican riesgos, habilidades gerenciales y estrategias de gestión, además que el crecimiento requiere</p>
---	--

Figura F9: Guía de Entrevista a profundidad a expertos – Continuación

objetivos, compromiso y perspectivas. ¿Usted considera que las competencias en gestión son relevantes para el crecimiento de las pequeñas empresas? ¿De qué manera considera que las competencias en gestión influyen en el crecimiento de las empresas?

16. Un hallazgo importante en las entrevistas reflejaron cierta co-ocurrencia entre las competencias en gestión y la efectividad empresarial por parte del empresario. ¿De qué manera considera usted que las competencias en gestión influyen en la efectividad empresarial del gerente de una pequeña empresa? ¿Con respecto al crecimiento?

FACTOR: INNOVACIÓN Y DESARROLLO EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

17. De acuerdo al trabajo de campo, se encontró que la empresa presenta baja innovación en sus productos, más aún se encuentra en proceso de realización debido a las solicitudes de sus clientes y la demanda que existe en el mercado, asimismo se evidenció ciertas mejoras en los ciclos elásticos respecto a la calidad, procesos y diseños. Asimismo, la empresa ha ido renovando las maquinarias para facilitar la producción de zonas elásticas, actualmente las maquinarias que tiene son dignas, lo cual va a favorecer el crecimiento según el empresario, además se encontró que la empresa se encuentra utilizando TIC's tales como correo electrónico, celular, internet y computadoras que les ha permitido tener un mejor control y comunicabilidad. Así, la literatura sugiere que las empresas innovan debido a su necesidad de supervivencia en el mercado y debido a las exigencias de los clientes, asimismo que esta le permite crecer. Además, que el uso de las TIC's son vistas como la posibilidad de crecimiento debido a que revolucionan los procesos y permiten crear nuevos mercados por medio de la diversificación. Respecto a ello, ¿Usted considera que la innovación influye en el crecimiento de las pequeñas empresas? ¿Qué tipo de innovación (producto, proceso, organizacional o comercial) considera tiene mayor impacto?

Experto textil:

18. ¿De qué manera la innovación de productos favorece el crecimiento de las pequeñas empresas del sector textil? ¿Qué tipo de innovación deben implementar las pequeñas empresas en sus productos para poder crecer en el mercado?
19. Un hallazgo en las entrevistas realizadas, en la empresa Cintas, empresa textil que fabrica cintas elásticas es que la innovación y desarrollo en productos tiene un acercamiento con las estrategias de marketing planteadas (capacidad de fidelización y capacidad de penetración y diversificación) por la empresa. ¿De qué manera considera que la innovación se encuentra relacionado con la estrategia de marketing para una pequeña empresa del sector textil?

FACTOR DE GESTIÓN DE LA LOGÍSTICA

20. En las entrevistas realizadas, se encontró que la empresa maneja un adecuado abastecimiento de sus insumos e inventarios (a excepción de este año), gestión de recursos y la distribución de sus productos terminados (a excepción de este año), pero aún le falta mejorar la distribución en planta. Por ello, la gestión de la logística podría tener cierto impacto en el crecimiento de la empresa. Ello coincide un punto con la literatura, la cual afirma que la logística se entiende como la gestión del flujo de insumos y la información relacionada a lo largo de la cadena de valor, la cual se refiere al aprovisionamiento, producción y distribución. Asimismo, que una logística eficiente conlleva al éxito de una empresa. Respecto a ello, ¿Usted considera que la logística es importante para el crecimiento de una pequeña empresa? ¿De qué manera?

FACTOR DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

21. Un hallazgo de las entrevistas fue que la gestión de la producción tuvo una frecuencia medio alta debido a que la empresa presenta un adecuado control de su producción, durante sus primeros 4 años ha tenido una buena capacidad productiva debido a que ha podido abastecer el mercado, a excepción de este año, que no ha podido atender a nuevos clientes, sin embargo si está atendiendo los pedidos de sus antiguos clientes, cabe resaltar que le falta reforzar su capacidad de planificación debido a que este se lleva a cabo de forma intuitiva por la experiencia del empresario. En este sentido existe cierta concordancia con la literatura, la cual sugiere que la gestión de producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, pero no obtener un producto de calidad. Asimismo, es

considerada como factor clave para el éxito de las empresas industriales. En su opinión, ¿Mantener una adecuada gestión de la producción favorece el crecimiento de una pequeña empresa? ¿Esto se vincula con la calidad del producto que ofrecen las empresas?

Experto textil:

22. Respecto a la gestión de la producción, ¿De qué manera considera usted que las empresas del sector textil deben gestionar su producción? ¿Qué beneficios le traería para su crecimiento empresarial?

FACTOR DE ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

23. Un hallazgo de las entrevistas es que la empresa no realiza conve-ntos internos del personal, sino que contrata personas de provincia por recomendación, asimismo contrata personal para capacitar a sus trabajadores, especialmente en el uso y mantenimiento de maquinarias, brinda incentivos económicos a sus trabajadores de acuerdo al trabajo que realizan y realizan reuniones quincenales con sus trabajadores para brindar feedback del trabajo realizado, si bien la mayoría de trabajadores contratados no cuentan con experiencia previa, ellos aprenden por las capacitaciones y asistencia de otros colaboradores y muestran compromiso por tener un adecuado desempeño. Ello se vincula en cierta medida con lo revisado en la literatura, la cual sugiere los recursos humanos deben tener en cuenta la capacidad, adaptación y actitud por parte de los trabajadores, además con el fin de generar bienestar en los colaboradores se emplean estrategias tales como incentivos económicos y capacitación, los cuales tendrán efecto positivo en el crecimiento, así los colaboradores son importantes para el logro de objetivos, y así las organizaciones logren un crecimiento rápido y constante. En su opinión, ¿Considera importante la gestión de los recursos humanos para el crecimiento de las pequeñas empresas?

24. Un hallazgo, es que el factor de recursos humanos se encuentran co-ocurridos con mayor frecuencia con dos factores: gestión de la producción y compromiso de los trabajadores. Respecto a ello, ¿De qué manera considera que estos factores tienen relación con el factor de recursos humanos?

FACTOR DE ESTRATEGIA DE MARKETING

25. La empresa Cintas no realiza publicidad de sus productos, sino que el empresario hace mención que el mismo producto se ha hecho conocido solo por la calidad y mejoraje completo de cintas elásticas a diferencia de otras marcas, lo cual ha posicionado su marca y fidelizado a sus clientes, además manifiesta que la publicidad es de boca a boca entre sus clientes, sin embargo presenta baja implementación de marketing digital, penetración y diversificación y asimismo se encuentra en proceso la estrategia de desarrollo del producto. Ello coincide en parte a la literatura, la cual sugiere que una estrategia de marketing es considerada clave para el crecimiento, por lo que las empresas invierten en herramientas de publicidad y comunicación; asimismo las empresas deben desarrollar bienes y/o servicios que agreguen valor y fidelicen a los clientes. Además, diversos autores vinculan el crecimiento con el desarrollo del producto debido a la penetración o diversificación del mismo, lo cual genera el crecimiento del negocio. Respecto a ello, ¿Usted considera que un adecuado plan de publicidad influye en el crecimiento de una pequeña empresa? ¿Qué estrategia de marketing deberían seguir las pequeñas empresas para favorecer su crecimiento?

Experto textil:

26. ¿Qué tipo de publicidad y/o estrategias de marketing debe seguir una pequeña empresa del sector textil? ¿Cómo ello influiría en su crecimiento?

FACTOR DE ACUERDOS COMERCIALES CON STAKEHOLDERS

27. La empresa Cintas mantiene algunos acuerdos con sus stakeholders respecto a las condiciones de crédito, personalización de productos y preferencias de atención respecto a la producción. Según la literatura las redes y las relaciones interorganizacionales son determinantes en el crecimiento, asimismo que las asociaciones comerciales proporcionan rápido acceso a información relacionada con la industria, la oportunidad de establecer contactos con pares de la industria. En su opinión, ¿los acuerdos comerciales con diferentes stakeholders favorecen el crecimiento de una empresa? ¿Qué tipo de acuerdos favorecerían a una pequeña empresa (sector textil)?

Figura F10: Guía de Entrevista a profundidad a expertos – Continuación

FACTOR DE EXPORTACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

28. La empresa Cítricos comenzó a exportar a Bolivia a partir de su segundo año, en el cual hizo 2 clientes. Según a este mercado por recomendación y el volumen de una venta representaba la venta de una semana aquí, la demanda del exterior representó una oportunidad de crecimiento para la empresa. Así la literatura sugiere que la internacionalización puede verse como parte del proceso de crecimiento y desarrollo de una empresa, ya que implica el establecimiento de actividades relacionadas con la oferta y el mercado, además la exportación tiene resultados favorables para el crecimiento de las pequeñas empresas. Respecto a ello, ¿Usted considera que el factor mencionado favorece el crecimiento de una pequeña empresa? ¿Lo considera relevante?

29. En el caso de estudio se encontró que el factor de exportación e internacionalización se encuentran relacionadas a la red de contacto debido a que estas ofrecen oportunidades para crecer en el extranjero. En su opinión, ¿Considera que la formación de redes de contacto favorece la internacionalización de las pequeñas empresas y su crecimiento en el mercado?

Experto invitado:

30. En su opinión, ¿De qué manera la exportación e internacionalización favorece en el crecimiento de una pequeña empresa textil? ¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta dentro de este rubro para desarrollarlo con éxito?

FACTOR DE CAPACIDAD DE FINANCIAMIENTO

31. La capacidad de financiamiento de la empresa Cítricos proviene principalmente de préstamos bancarios debido a que tiene una buena imagen crediticia, lo cual le permite acceder a créditos. Y según al autor para comprar de maquinarias e insumos, asimismo recibe créditos por parte de sus proveedores debido a la confianza que existe entre ellos. En la literatura se encuentra que los factores son fundamentales para el crecimiento de una empresa debido a que representan el sustento para la adquisición de recursos, los cuales deben ser asignados con fines productivos. Asimismo, se sostiene que dentro de este factor se consideran el acceso a préstamos bancarios, capacidad de endeudamiento y pago de deuda. Respecto a ello, ¿Usted considera que el acceso a financiamientos influye en el crecimiento de una pequeña empresa? ¿Es un factor determinante y por qué?

CIERRE DE BLOQUE II:

- ¿Considera que todos estos factores influyen en el crecimiento de la pequeña empresa, específicamente del sector textil? ¿Qué otro factor considera se debería añadir? ¿por qué? ¿De qué manera impactaría?
- Dentro de los factores anteriormente mencionados, los hallazgos importantes que se encontró en las entrevistas realizadas al empresario y sus stakeholders es que debían considerarse como factores clave relevantes para el crecimiento de la pequeña empresa estudiada:
 INNOVACION EMPRESARIAL: Personalización de productos e diferenciación de productos.
 GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS: gestión de la calidad.
 CAPITAL HUMANO: Compromiso del trabajador en el proceso y satisfacción laboral, sentido de pertenencia e involucrar en actividades y sentido del lugar.
 GESTIÓN DE MARKETING: Autodivulgación de marcas y posicionamiento de marca.
 REDES COMERCIALES CON PROVEEDORES Y CLIENTES: Recomendaciones de stakeholders y relación la para stakeholders.
- En su opinión, ¿considera que esos factores son relevantes para el crecimiento de una pequeña empresa del sector textil?

TERCER BLOQUE: GRUPO ENTORNO

FACTOR: CONDICIONES DE MERCADO, DE OFERTA Y DEMANDA

32. En el caso de estudio se arribó a la conclusión que las condiciones de demanda tienen una influencia relativamente alta, ya que la empresa cuenta con un producto diferenciado y actualmente tiene un buen posicionamiento de marca por lo que sus ventas y cartera de clientes han aumentado, a través de los años, siempre con estacionalidades marcadas durante el año. Esto coincide con lo encontrado en la literatura, la cual sugiere que la demanda es el principal determinante externo del crecimiento de la pequeña empresa y, en segundo lugar, las acciones de marketing de los competidores, la oferta de insumos de producción y las

características del entorno empresarial local. En su opinión, ¿Considera relevante la demanda y condiciones del mercado para el crecimiento de una pequeña empresa y especialmente para el sector textil? ¿Por qué?

33. Otro hallazgo encontrado fue que el proceso de la empresa ha sido favorecida por la existencia actual por la alta demanda de vestidos para mascarilla, implementos de salud, etc. de manera constante durante el año. Lo cual, ha generado, que incluso no pueda abastecer completamente a sus clientes y poder atender a ciertos clientes nacionales e internacionales. En su opinión, ¿Considera que las estacionalidades influyen en el crecimiento de la pequeña empresa? ¿Qué beneficios o problemas le podría generar?

34. Respecto a la oferta del mercado, en el rubro de clientes, se identificó que es relativamente baja. No obstante, según el empresario un factor relevante que le afecta es que existe la misma cantidad de oferta industrial que formal. En su opinión, ¿Considera que el nivel bajo de oferta podría contribuir al crecimiento de la empresa? ¿Qué impacto podría tener las empresas informales para el caso de estudio?

FACTOR: POLÍTICAS PÚBLICAS Y POLÍTICAS NACIONALES O LOCALES DE APOYO A LA EMPRESA

35. En el caso de estudio, se evidenció una influencia por parte de los programas o apoyos económicos brindados por el Estado al crecimiento de la empresa Cítricos, esto debido a que el empresario no tiene conocimiento sobre estos. No obstante, según la literatura revisada, los autores han comprobado que existe una relación positiva entre el apoyo público o subvenciones económicas a las pequeñas empresas con el aumento de la actividad, la inclusión del riesgo financiero y el aumento de la productividad. En su opinión, ¿considera que las políticas públicas (los apoyos económicos, reducciones fiscales o tributarias, programas de capacitación) influyen en el crecimiento de las pequeñas empresas? ¿Considera que el mismo momento actual favorece o promueve el crecimiento de las pequeñas empresas y específicamente del sector textil? ¿Conoce algún tipo de apoyo público que favorezca a las pequeñas empresas? ¿Por qué cree que una pequeña empresa no aprovecha las políticas públicas a su favor?

36. A nivel internacional, ¿conoce algunas políticas que se podrían plantear para las pequeñas empresas del sector textil?

FACTOR: DISPONIBILIDAD Y FACILIDAD DE ACCESO A LOS RECURSOS

37. De acuerdo a las entrevistas, se identificó que dentro de los insumos utilizados para las cintas elásticas el algodón no es de fácil acceso en el mercado peruano, ya que el empresario compra, a través de un intermediario abastecedor extranjero hasta si lo compra a los pocos proveedores que desde su país. Respecto al resto de insumos como el hilo crudo o de colores, para estos se encuentra una variedad de proveedores. Asimismo la empresa cuenta con proveedores de maquinarios quienes le facilitan el acceso a estos mediante representantes que se encuentran en Perú. Igualmente, el capital humano es un recurso que es de fácil acceso, debido a que el empresario cuenta con contactos que le recomiendan personal. Este factor coincide con lo mencionado en la literatura, la cual lo define como una estrategia para generar ventaja competitiva en el mercado, y que tiene efecto positivo en el crecimiento, aunque aspectos como la fuerza de trabajo, insumos o materia prima y la facilidad para adquirirlos en el mercado, los cuales pueden contribuir al crecimiento empresarial. En su opinión, ¿Considera que este factor impacta en el crecimiento de la empresa?

CIERRE DE BLOQUE III:

- ¿Considera que todos estos factores influyen en el crecimiento de la pequeña empresa, específicamente del sector textil? ¿Qué otro factor considera se debería añadir? ¿por qué? ¿De qué manera impactaría?
- Dentro de los factores anteriormente mencionados, los hallazgos importantes que se encontró en las entrevistas realizadas al empresario y sus stakeholders es que debían considerarse como factores clave relevantes para el crecimiento de la pequeña empresa estudiada:
 MERCADO: Periodos estacionales.
- En su opinión, ¿considera que este factor es relevante para el crecimiento de una pequeña empresa del sector textil?

ANEXO G: Proceso de fabricación de las Cintas elásticas

Figura G1: Proceso de fabricación de las cintas elásticas



Adaptado de Secretaría Económica

De acuerdo a la Secretaría Económica, el proceso de fabricación de las cintas elásticas inicia con la **adquisición de materias primas**, en la cual se recibe las materias primas como el hilo, crudo o de colores; la goma o caucho; carretes para enrollar el producto terminado o repuestos para las maquinarias; por ejemplo, agujas o carretes para maquinarias. Los cuales son revisados para poder formar parte de los inventarios en el **almacén de materias primas**.

El tercer **proceso de producción** inicia con la etapa de urdimbre, en la cual se colocan o trasladan los conos de los hilos, por color y orden, a otros carretes, como una forma de acondicionarlo para el proceso de tejido. Posteriormente, inicia la etapa de tejido de las cintas elásticas, en la cual existen distintos métodos de tejido entre ellos, “telares a Crochet, telares de agujas y trenzadora” (Torres, 2017, p.32). Para los tres tipos de tejido se colocan los carretes con el hilo urdido junto con el caucho para que la máquina inicie la confección.

Seguidamente, se realiza un proceso de calidad de las cintas elásticas para identificar las que resultaron defectuosas o con imperfecciones, las cuales son separadas. La etapa final, es el enrollado de las cintas elásticas, los cuales son enconados por peso y por medida en metros.

El cuarto proceso es el de **empaquetado**, en el cual se sellan los conos de elástico con una bolsa que es termocontraíble o en una caja de cartón dependiendo cómo lo solicite el cliente. Finalmente, una vez el producto terminado es empacado se traslada al almacén de productos terminados para ser comercializado.

ANEXO H: Modelo CANVAS, análisis FODA y análisis AMOFHIT

Figura H1: Análisis Canvas – Cintitass E.I.R.L

Socios clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores nacionales e internacionales de hilo, caucho, repuestos y bolsas. - Asistencia técnica para las maquinarias. - Asistencia contable. - Entidades financieras. - Principales clientes y proveedores para la promoción de los productos y acceso de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de materia prima. - Fabricación de productos terminados. - Manejo de las maquinarias para la producción. - Distribución de rollos de cintas. 	<p>Brindar a nuestros clientes cintas elásticas de alta calidad y metraje completo, además de distintas medidas y colores, y productos personalizados, con la finalidad de ser utilizados como complementos para la fabricación de prendas de vestir y la reventa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de los pedidos vía WhatsApp y llamada telefónica. - Primeros acercamientos por medio de visitas a locales de los clientes. - Co creación del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes mayoristas nacionales - Clientes mayoristas internacionales - Clientes minoristas (confeccionistas)
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insumos: hilo, caucho, repuestos y bolsas. - Maquinaria y repuestos: urdidora, crochetera y termocontraible. - Recursos humanos: personal 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pedidos vía llamadas telefónicas y WhatsApp. - Página de Facebook. 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo del personal (sueldo, bonificaciones, gratificaciones, capacitaciones, aguinaldo.). - Costo de insumos. - Alquiler del local. - Costo de servicios generales. - Costo de equipos (maquinarias, repuestos, etc.). 		<p>Flujo de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de rollos de cintas elásticas. - Venta de mermas por retazos. 		

Tabla H1: Matriz FODA - CINTITASS E.I.R.L

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Producción de cintas elásticas de buena calidad y metraje completo - Implementación de maquinarias actualizadas. - Buena gestión de redes de contacto. - Reconocimiento por la experiencia del dueño de la empresa en el rubro textil. - Motivación e intención de crecimiento empresarial por parte del dueño de la empresa. - Buena reputación crediticia. - Conciencia ambiental. - Reconocimiento de liderazgo del dueño por parte de los trabajadores. - Adecuado ambiente laboral. - Aprovechamiento de la economía de escala. - Publicidad boca a boca por parte de clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estrategia de producción para el abastecimiento ante una adversidad. - Poca innovación de los productos. - Bajo conocimiento en temas administrativos. - Falta de sistemas de información. - Bajo uso de redes sociales. - Ausencia de un plan de marketing. - Poco aprovechamiento de los programas brindados por el Estado para las micro empresas. - Inadecuado proceso de reclutamiento. - Bajo conocimiento de trámites aduaneros y el proceso de importación.

Tabla H1: Matriz FODA - CINTITASS E.I.R.L (Continuación)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la demanda por la producción de implementos de salud - Oportunidad de exportación y venta a otras regiones nacionales. - Baja amenaza de nuevos competidores por el nivel de inversión en grandes cantidades recursos financieros o de capital. - Régimen tributario de Mypes. - Bajo nivel de negociación de los proveedores y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La producción de otras calidades de cintas elásticas por parte de otras empresas. - Productos sustitutos diseños de cintas elásticas por parte de otras empresas. - Ámbito socio - político (informalidad, conflictos sociales y políticos). - Inestabilidad del tipo de cambio.

Tabla H2: ANÁLISIS AMOFHIT

ÁREA	DESCRIPCIÓN
<p>Administración y Gerencia</p>	<p>La gerencia de la empresa Cinitass se encuentra representada por el señor Galdame Pardo, así él es el encargado de la toma de decisiones dentro de la empresa, dentro de sus principales funciones se encuentran: la comunicación con los clientes, proveedores, comprar los insumos, controlar la producción y despachar los productos terminados en el almacén, en síntesis, se encarga de la administración de la empresa (G. Pardo, comunicación personal, 25 de septiembre del 2020). No obstante, es importante mencionar que el señor Pardo trabaja de la mano con su papá, quien es el encargado de la electricidad del local y lo apoya en el área comercial, de modo que lo ayuda a empaquetar los pedidos, pero el dueño de la empresa es el encargado de repartirlos a los clientes. De esta manera se evidencia que la confianza es un factor importante para la delegación de las tareas.</p> <p>Asimismo, su experiencia previa en otras empresas le ha otorgado mayor seguridad para dirigir la empresa. Anteriormente, el señor Pardo laboró en una empresa del mismo rubro textil, empresa Liguitas S.A.C, lo cual le ha permitido adquirir experiencia sobre el manejo empresarial en el rubro de cintas elásticas. De este modo, la experiencia del empresario juega un rol fundamental para la toma de decisiones, planificación y planteamiento de los objetivos.</p> <p>Finalmente, la empresa se encuentra estructurada de forma jerárquica en la que se destacan el área comercial, producción, logística y contable. Ello le ha permitido al administrador diseñar objetivos claros en cada área de acuerdo a las funciones y a nivel general que son compartidos a todos los colaboradores, asimismo existe una buena relación entre el dueño de la empresa y sus colaboradores, quienes están dispuestos a aprender lo que el señor Pardo les enseña para mejorar su desempeño, entonces se refleja que existe una buena comunicación y confianza entre las áreas.</p>

Tabla H2: ANÁLISIS AMOFHIT (Continuación)

ÁREA	DESCRIPCIÓN
<p>Marketing y Ventas</p>	<p>La empresa Cintitass no realiza publicidad para promocionar sus productos, por lo contrario, el marketing que ha utilizado la empresa es el de boca a boca (G.Pardo, comunicación personal, 25 de septiembre del 2020); es decir, por recomendaciones tanto de sus clientes como proveedores, además que es reconocido por clientes al haber trabajado en la empresa Liguítas S.A.C. Si bien la empresa cuenta con una página de Facebook, no lo utiliza mucho, pues los nuevos clientes llegan por recomendación y ya tiene una cartera de clientes definida. Actualmente, debido a la pandemia, la empresa ha tenido varios pedidos de nuevos clientes, sin embargo debido a la alta demanda y la producción, no los ha aceptado, por lo que ha decidido solo vender a sus clientes fieles, aquellos que siempre le han comprado.</p> <p>En el mercado de cintas elásticas, la decisión de compra de los clientes depende de la calidad y el metraje completo, algo que es difícil de encontrar en el mercado. Ello es lo que caracteriza a la empresa Cintitass en sus clientes, quienes le otorgan dicho reconocimiento. Así, la confianza de los clientes hacia la empresa ha representado un rol importante para el crecimiento de la empresa.</p> <p>La marca de Cintitass es solicitada por los clientes finales, cabe resaltar que la empresa vende mayormente a comerciantes mayoristas de Gamarra, quienes resaltan la calidad y honestidad de la empresa, al entregar un metraje completo, asimismo afirman que sus clientes se sienten satisfechos con los productos de Cintitass, ello refleja su ventaja competitiva.</p>
<p>Operaciones y Logística e infraestructura</p>	<p>En el sector textil, los procesos se encuentran caracterizados por diferentes procesos de producción para la fabricación de los productos, en este caso de las cintas elásticas. En el caso de la empresa Cintitass, las operaciones se encuentran en dos áreas: producción y logística, cabe resaltar que la empresa cuenta con un terreno alquilado que se encuentra ubicado en Huachipa, además cuentan con un almacén mediano en la que colocan todos los productos terminados de cintas elásticas.</p> <p>Para el proceso de producción de las cintas elásticas, la empresa cuenta con dos principales insumos: hilo y caucho. Asimismo, cuenta con maquinarias para todos los procesos productivos tales como la maquinaria crochetera, una maquinaria para empacar, el cual empaca con una bolsa termocontraíble, una maquinaria para urdir el hilo y una balanza para pesar cada rollo de cinta de forma exacta. Cada máquina es controlada y supervisada por un trabajador, cabe precisar que anteriormente la empresa tenía un stock de seguridad, pero con la pandemia, la demanda de cintas elásticas aumentó y no ha podido mantener su stock de seguridad, por ello no ha aceptado los pedidos de nuevos clientes, ello podría perjudicar su crecimiento. Asimismo, la empresa cuenta con un diseñador para las cintas elásticas y una persona externa, quien se encarga del mantenimiento de las máquinas, además de ello, dicha persona se encarga de capacitar y enseñar a los trabajadores sobre el mantenimiento de las mismas maquinarias.</p> <p>Finalmente, la empresa solía distribuir sus productos a sus clientes, pero con la coyuntura actual ha dejado de hacerlo, de modo que cada cliente va a la fábrica a recoger su pedido, lo cual ha generado cierta incomodidad en sus clientes. Respecto a los procesos operativos, los colaboradores conocen y se capacitan para realizar la fabricación de cintas elásticas.</p>

Tabla H2: ANÁLISIS AMOFHIT (Continuación)

ÁREA	DESCRIPCIÓN
<p>Finanzas y Contabilidad</p>	<p>Respecto a las finanzas, la empresa Cintitass se financia a través de préstamos bancarios para invertir en los recursos de la empresa. Asimismo, solicita créditos cada tres veces al año con la finalidad de adquirir maquinarias y caucho que provienen del exterior (G.Pardo, comunicación personal, 25 de septiembre del 2020). Por otro lado, el área de finanzas de la empresa es tercerizado; es decir, la empresa cuenta con una contadora que se encarga de realizar el balance general de la empresa y asesorar al gerente respecto a los préstamos, créditos, pagos, etc. Así, la empresa primero evalúa si cuenta con liquidez para invertir y las tasas de interés que le ofrece los bancos.</p>
<p>Recursos Humanos y Cultura</p>	<p>Para la gestión de personas, la empresa utiliza el reclutamiento por recomendaciones, amistades o familia para los puestos de operaciones, debido a que se asegura que la persona sea de confianza y permanezca por más tiempo (G. Pardo, comunicación personal 31 de octubre del 2020). En cuanto al personal técnico como maquinista o electricista, el dueño apeló a sus contactos ganados en experiencias laborales previas. De igual forma para el área contable, la selección se basó en sus contactos previos en empresas del mismo sector.</p> <p>Respecto a la capacitación y desarrollo del personal, gran parte del personal operativo recibió una capacitación al ingresar a la empresa por parte de un compañero con mayor tiempo en la empresa, el cual fue designado por el dueño, ya que la mayoría ingresa a la empresa sin tener conocimientos de sus funciones. Esta tiene una duración entre dos semanas a dos meses, dependiendo de la habilidad de aprendizaje, del tipo de maquinaria y funciones a realizar (G. Pardo, comunicación personal 31 de octubre del 2020).</p> <p>En relación a la cultura organizacional y clima laboral, esta se destaca por el compañerismo, empatía y la confianza (G. Pardo, comunicación personal 31 de octubre del 2020). Además, según las entrevistas a los colaboradores, ellos a parte de estos valores, destacan el apoyo mutuo, respeto entre compañeros, buen trato y se sienten valorados por su trabajo. Adicionalmente, se realizan reuniones quincenales, en las cuales se recibe feedback y reconocimientos al personal.</p> <p>Por último, en cuanto a los niveles de remuneraciones, beneficios e incentivos, según las entrevistas a los colaboradores, ellos comentaron que reciben todo de acuerdo a la ley (sueldo, gratificaciones, seguro, etc). Adicionalmente a ello, reciben un aguinaldo en épocas festivas, agasajos en el día del trabajador y celebraciones de cumpleaños. Además, el sueldo de los trabajadores varía y va en aumento de acuerdo al desempeño de cada colaborador (G. Pardo, comunicación personal 31 de octubre del 2020).</p>

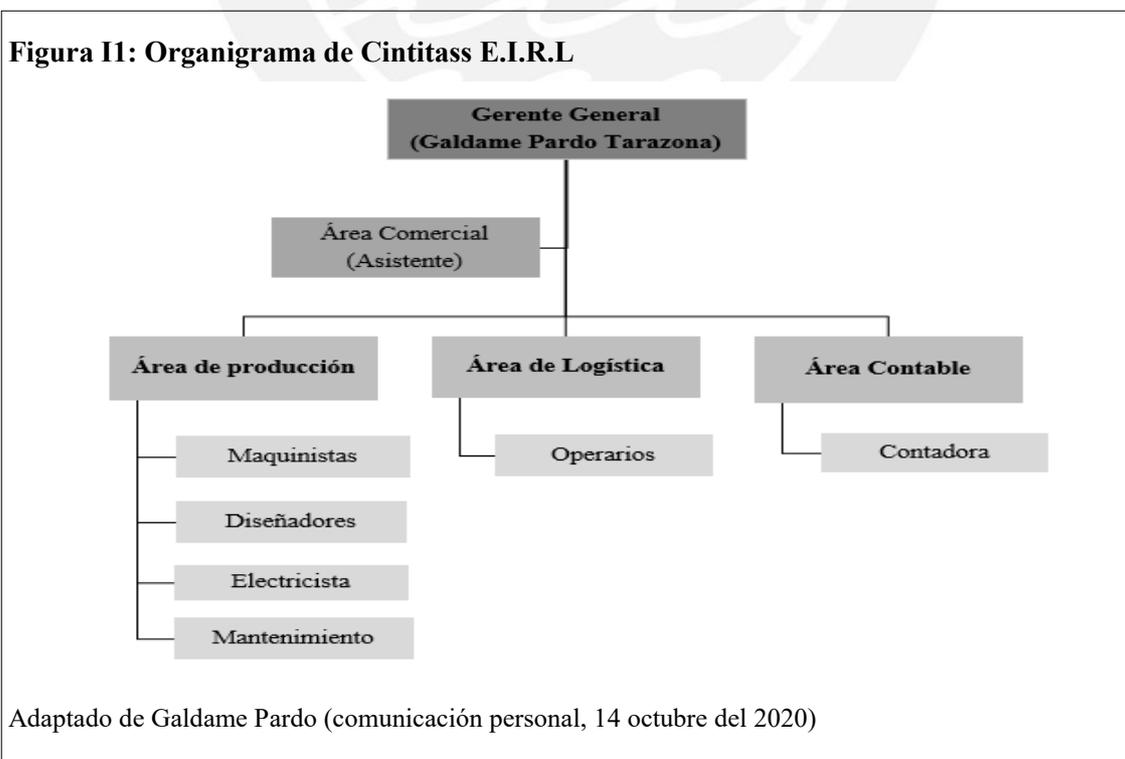
Tabla H2: ANÁLISIS AMOFHIT (Continuación)

ÁREA	DESCRIPCIÓN
Sistemas de información	Actualmente la empresa no es consciente del valor de los datos y de capitalizar la información, por lo que no cuenta con sistema de información para el recojo de esta. La información que actualmente recaba es para fines tributarios y contables, gastos y costos, ventas y de inversión, todo ello de forma manual (G. Pardo, comunicación personal 31 de octubre del 2020).
Tecnología, Investigación y Desarrollo	<p>La tecnología de Cintitass es utilizada para fines operativos, comerciales y contables (G. Pardo, comunicación personal 31 de octubre del 2020). Para el caso de las operaciones, la empresa se preocupa por adquirir maquinaria cada vez más actualizada y digital. Todo ello para mejorar el nivel de productividad e innovación de sus productos, debido a que de esa forma se puede mantener y atender nuevos clientes, mejorar la calidad del producto, ampliar su cartera de productos, etc.</p> <p>Para el área contable se utiliza en diversas plataformas de internet que son provistas por el Estado como Declara fácil. Para el área comercial, los pedidos y comunicación con clientes se realizan mayormente vía llamada telefónica y aplicativo de mensajería. Así mismo, cuenta con una única red social, Facebook, solo para tener presencia digital y no tanto como canal de ventas, debido a que no se busca mejorar la red social para llegar a nuevos clientes y los pedidos que le llegan por este medio no pueden ser atendidos por la coyuntura actual (G. Pardo, comunicación personal 31 de octubre del 2020).</p>

ANEXO I: Descripción de la Empresa seleccionada: CINTITASS

E.I.R.L

Figura I1: Organigrama de Cintitass E.I.R.L



Adaptado de Galdame Pardo (comunicación personal, 14 octubre del 2020)

ANEXO J: Ventas y Utilidades de la empresa Cintitass

Tabla J1: Ventas anuales de Cintitass

VENTAS				
Empresa/Año	2017	2018	2019	2020
Cintitass	S/.360.000	S/.420.000	S/.480.000	S/.600.000

Tabla J2: Utilidades netas de Cintitass

UTILIDAD NETA				
Empresa/Año	2017	2018	2019	2020
Cintitass	S/.110.000	S/.130.000	S/.160.000	S/.210.000

ANEXO K: Proyecciones de costos de inversión de Cintitass E.I.R.L

Figura K1: Costo de implementación del sistema

Costos de implementación del sistema por laptop	Costos (\$/)
Servicios del Programador	S/.500,00
Sistema de información	S/.1.680,00
Equipo tecnológico (laptop e impresora)	S/.6.800,00
Antivirus	S/.150,00
Actualizaciones/mantenimiento del sistema	S/.200,00
Capacitación de uso del sistema al empresario	S/.250,00
COSTO TOTAL	S/.9.080,00

Fuente: comunicación personal con Ingeniero informático, 21 de enero del 2021

ANEXO L: Stakeholders de la empresa seleccionada: Cintitass

Tabla L1: Proveedores principales de Cintitass E.I.R.L

Proveedor	Materia Prima	Cantidad	Frecuencia de compra	Años de relación
Importaciones HFD S.A.C.	Hilo poliéster crudo y color	4- 8 toneladas	Bimestral	4 años
Textil Arley S.A.C		8 toneladas	Bimestral	4 años
Textil Hilo & Color.		3-4 toneladas	Semanal	4 años
Importaciones HFD S.A.C	Caucho	15 toneladas	Mensual	4 años
Textil Arley S.A.C		-	Semanal	4 años
María Flores		10 toneladas	Bimestral	3 años
Uniplastic's E.I.R.L	Bolsas	60 millares	Mensual	3 años
Genesis Training E.I.R.L	Repuestos	30, 5, 10 y 1500 millares de agujas, peines, bastones y carretes	Trimestral	4 años
Genesis Training E.I.R.L	Maquinaria	2 - 12 maquinas	Anual	4 años

Adaptado de Galdame Pardo (comunicación personal, 14 de octubre del 2020)

Tabla L2: Clientes principales de CINTITASS E.I.R.L

Cliente	Producto consumido	Cantidad	Frecuencia de compra	Años de relación
Import Willy M & W E.I.R.L	Elásticos crudos de distintas medidas	50 paquetes*	Interdiario	4 años
Valdotex	Elásticos crudos	30 paquetes*	Semanal	3 años
Corporación Helen	Elásticos de poliéster de 5 - 40 ligas	109 paquetes*	Semanal	4 años
María Salvatierra	Elásticos poliéster	3,000 a 4,000 soles	Semanal	2 años
Comercial Bryales S.A.C	Elásticos poliéster	120 a 150 paquetes*	Semanal	4 años
Comercial Valery	Elásticos poliéster	150 - 200 rollos	2 x Semana	4 años
Comercial Riller	Elásticos poliéster	320 rollos	Interdiario	4 años

*Cada paquete tiene entre 8 a 10 rollos.

Adaptado de Galdame Pardo (comunicación personal, 14 de octubre del 2020)

ANEXO M: Codificación y Relación de variables

Tabla M1: Codificación de factores que inciden en el crecimiento de la empresa Cintitass

	CATEGORÍAS	FACTORES	CÓDIGO
A G E N T E	Trayecto Educativo	Trayecto Educativo	A1
	Experiencia y Trayectoria	Experiencia y trayectoria	A2
	Redes con stakeholders	Inserción en redes de contacto	A3
		Reconocimiento de stakeholders*	A10
		Networking*	A11
	Metas y Objetivos	Objetivos personales y empresariales	A4
	Intención de Crecimiento	Intención de crecimiento	A5
	Motivación de crecimiento	Motivación de crecimiento	A6
	Desempeño empresarial	Liderazgo*	A7
		Efectividad empresarial*	A8
Valores	Honestidad*	A9	
N E G O C I O	Gestión del conocimiento	Gestión del conocimiento	N1
	Desarrollo en gestión	Desarrollo de la competencia en gestión	N2
	Innovación empresarial	Innovación y desarrollo en productos y servicios	N3
		Diferenciación del producto*	N11
	Gestión de procesos operativos	Gestión de la logística	N4
		Gestión de la producción	N5
		Gestión de la calidad*	N12
	Capital Humano	Estrategia de recursos humanos	N6
		Compromiso del trabajador*	N13
		Clima y satisfacción laboral*	N14
Sentido de compañerismo*		N15	

Tabla M1: Codificación de factores que inciden en el crecimiento de la empresa Cintitass (Continuación)

CATEGORÍAS		FACTORES	CÓDIGO
	Gestión de Marketing	Estrategias de marketing	N7
		Satisfacción del cliente*	N16
		Posicionamiento de marca*	N17
	Redes comerciales con proveedores y clientes	Acuerdos comerciales con stakeholders	N8
		Recomendaciones de stakeholders*	N18
	Capacidad de Internacionalización	Exportación e Internacionalización	N9
Capacidad de Financiamiento	Capacidad de financiamiento	N10	
E N T O R N O	Condiciones de Mercado	Condiciones de oferta	E1
		Condiciones de demanda	E2
		Periodos estacionales*	E6
	Regulaciones públicas	Políticas públicas y políticas nacionales e internacionales	E3
		Marco Legal	E4
	Recursos en el mercado	Disponibilidad y facilidad de accesos a los recursos	E5

*Variables empíricas halladas en el trabajo de campo

Figura M1: Relación entre códigos

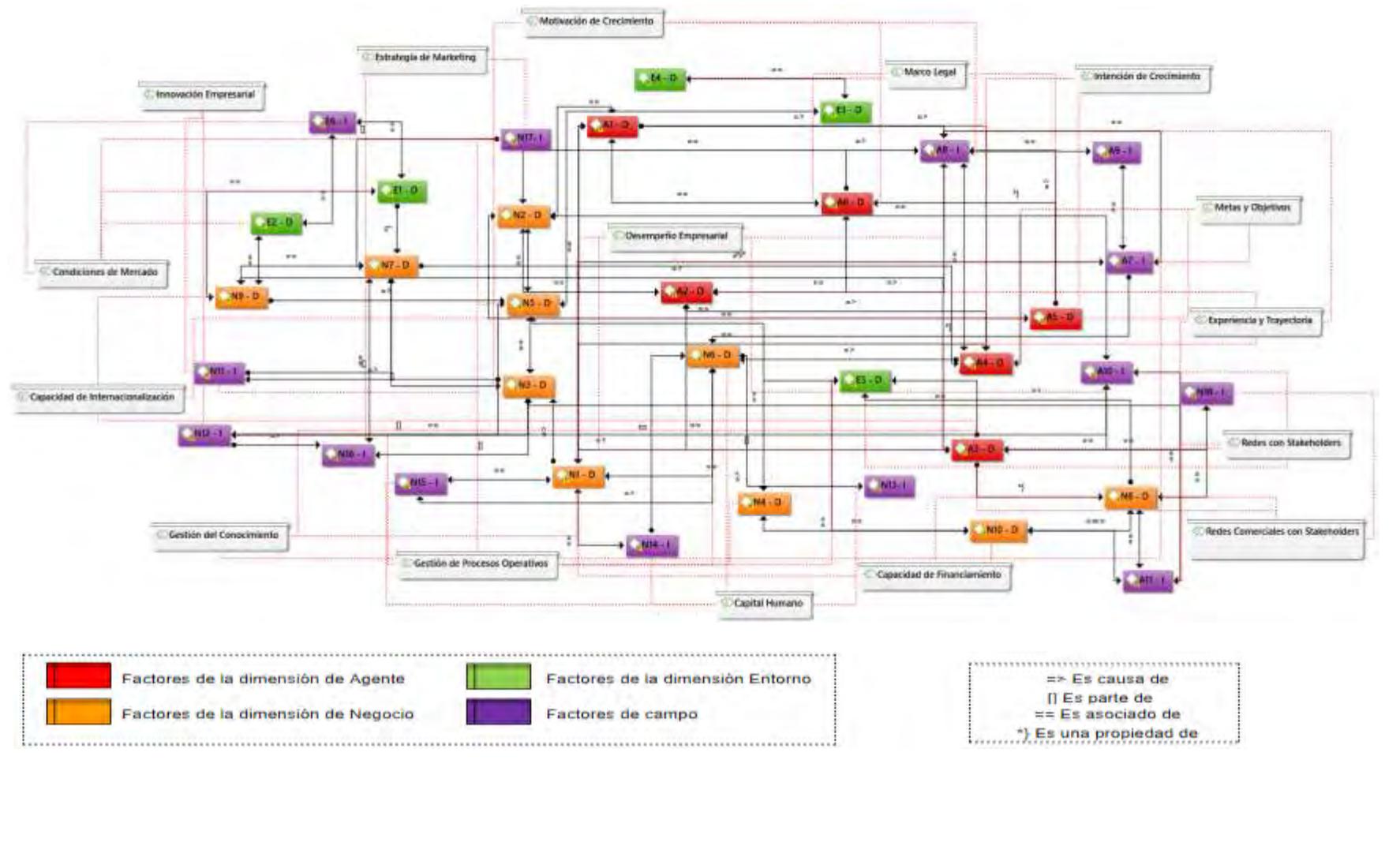


Figura M3: Respuestas de stakeholders sobre factores que inciden en el crecimiento – Parte I

Factores de Crecimiento	Empresario		Proveedores						Clientes					
	Galante Pando	Proveedores	Ricardo Zuzuega	Edwin Arco	Nancy Marroquina	Melanie Alvarado	Marta Flores	Marta Flores	Carmen Nolas	Clienta J	Marta Substrata	Factor Santa Cruz	Martín De la Cruz	Italo Calderón
A g e n t e	Trayectoria Educativa	No	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica
	Experiencia y trayectoria	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	Si	No	No	Si
	Inserción en redes de contacto	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Reconocimiento de stakeholders	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Networking	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Objetivos personales y empresariales	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Intención de crecimiento	Si	No	No	No	Si	No	No	No	Si	Si	No	Si	No
	Motivación de crecimiento	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No
	Liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
	Efectividad empresarial	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Honestidad	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	
N e g o c i o	Gestión del crecimiento	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
	Desarrollo de la competencia en gestión	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si	Si
	Innovación y desarrollo en productos y servicios	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No
	Diferenciación del producto	Si	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
	Gestión de la logística	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si
	Gestión de la producción	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Gestión de la calidad	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Estrategia de recursos humanos	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No
	Compromiso del trabajador	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Clima y satisfacción laboral	Si	No	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Sentido de pertenencia	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Estrategias de marketing	Si	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Satisfacción del cliente	Si	No	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Posicionamiento de marca	Si	No	No	No	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Acuerdos comerciales con stakeholders	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
	Recomendaciones de stakeholders	Si	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	Si	Si	Si
	Exportación e Internacionalización	Si	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No
Capacidad de financiamiento	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	
E n t o r n o	Condiciones de oferta	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Si
	Condiciones de demanda	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	Si	No	Si	Si
	Periodo estacionales	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
	Políticas públicas y políticas nacionales e internacionales	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Marco Legal	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No	

Figura M3: Respuestas de stakeholders sobre factores que inciden en el crecimiento – Parte II

Factores de Crecimiento	Empresas											Grupos de Expertos		
	Así Las Cosas	Diversa Empresa	Que De la Que	Algunos Países	Mucho Guerra	Así Paso	Libre Empresa	Y como Y como	La Pasa	Ladros Paño	Libre la Body	Así Como	Y así Como	
A	Tecnología Educativa	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Si	Si	Si
	Experiencia y trayectoria	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si
	Iniciativa en redes de contacto	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Recomendaciones de stakeholders	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No
	Networking	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
	Objetivos personales y corporativos	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No
	Iniciativa de crecimiento	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si
	Motivación de crecimiento	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si
	Liderazgo	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Habilidad empresarial	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No
Resiliencia	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No	
N	Gestión del crecimiento	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Desarrollo de la competencia en países	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si
	Innovación y desarrollo de productos y servicios	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si
	Diferenciación del producto	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Gestión de la logística	No	No	No	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si	Si
	Gestión de la producción	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
	Gestión de la calidad	No	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	Si	No
	Estrategia de nuevos mercados	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Compromiso del trabajador	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
	Claro y entendible laboral	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
	Servicio al consumidor	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No
	Estrategia de marketing	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No
	Satisfacción del cliente	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No
	Participación de marca	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No
	Acuerdos comerciales con stakeholders	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si
Recomendaciones de stakeholders	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
Experiencias internacionalización	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No	
Capacidad de financiamiento	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	
E	Condiciones de oferta	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si
	Condiciones de demanda	No	Si	No	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
	Problemas económicos	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Políticas públicas y políticas económicas e internacionales	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si
	Marco legal	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si
Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	