

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Factores que contribuyen al crecimiento de una microempresa de
prendas, calzado y accesorios femeninos: Caso Summer 29**

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

CUSIHUAMAN ARACCA, Maryluz
FLORES VASQUEZ, Silvia Sofia
VARGAS MARIN, Katherine Melissa

Asesoradas por: Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, febrero del 2021

La tesis

Factores que contribuyen al crecimiento de una microempresa de prendas, calzado y accesorios femeninos: Caso Summer 29

ha sido aprobada por:

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera

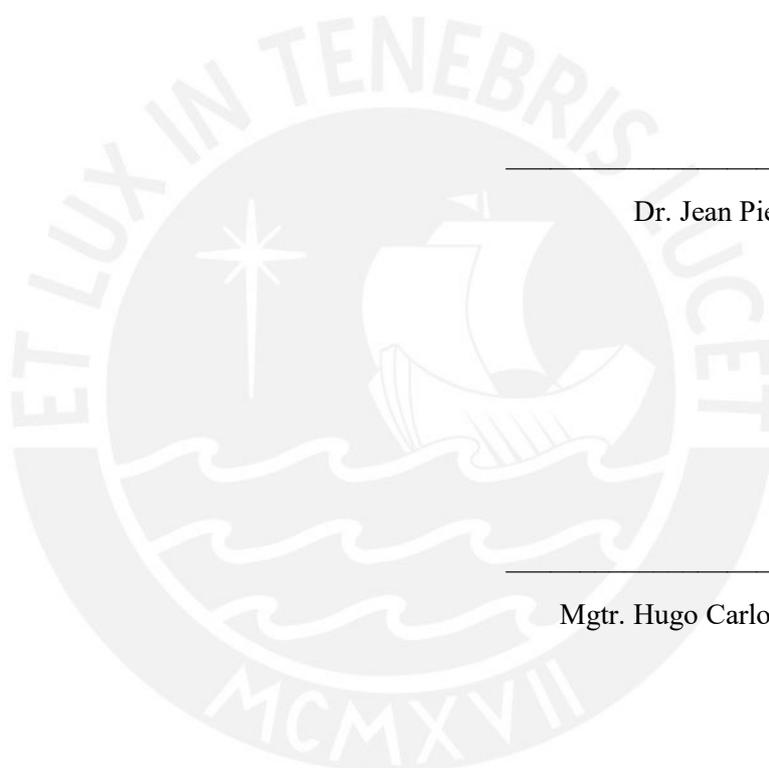
[Presidente del Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna

[Asesor Jurado]

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

[Asesor Jurado]



A mi madre, Rosa Aracca, por ser mi motivación y ejemplo de fortaleza, quien me ayudó a forjarme como persona. A mi padre, Alcides Cusihuaman, por el apoyo incondicional y la confianza puesta en mí. Agradecer también a mi hermana, Alicia, por ayudarme a cumplir mis objetivos y sus palabras de aliento y a Miguel por su comprensión y apoyo en mi etapa universitaria.

Maryluz Cusihuaman

A mis padres por siempre apoyarme y estar conmigo incondicionalmente en las buenas y en las malas, por ayudarme a crecer personal y profesionalmente, a mis tíos que siempre han estado dispuestos a brindarme su ayuda en todo momento, a mis abuelitos que, a pesar de ya no estar físicamente, siempre me han sabido guiar y tranquilizar al recordar sus sonrisas. A Eddy por ser mi soporte emocional y apoyarme en todo lo que necesito.

Silvia Flores

Dedico esta tesis a Dios y a la Virgen por darme fortaleza y ánimo, también a mi madre por su apoyo incondicional, su fortaleza, su constante motivación, su confianza y su ejemplo. A mi hermana por su paciencia, apoyo y sentido del humor. A mi papá por su aliento y motivación. A mi abuelita que, aunque ya no está físicamente, siempre alentó mi crecimiento profesional y mis sueños. A mi abuelo por su ejemplo de perseverancia, resiliencia e ingenio. A Nicky por su compañía y lealtad.

Katherine Vargas

A nuestro asesor Jean Pierre Seclen Luna por el apoyo, paciencia y disposición brindada en todo el desarrollo de la tesis. A todos los profesores que nos brindaron su tiempo y guía y contribuyeron con sus conocimientos y experiencias para enriquecer la presente investigación.

A la empresa Summer 29 por el tiempo e información ofrecida. Y a todas las personas que estuvieron involucradas en el proceso. De todo corazón, muchas gracias.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del problema (orientado al sujeto de estudio).....	2
2. Justificación de la investigación.....	4
3. Preguntas de la investigación	5
3.1. Pregunta principal	5
3.2. Preguntas específicas	5
4. Objetivos de la investigación	5
4.1. Objetivo general.....	5
4.2. Objetivos específicos	5
5. Estructura de la tesis:	6
CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EN MICROEMPRESAS	8
1. Estado del Arte	8
2. Crecimiento Empresarial: Definición y tipos de crecimiento empresarial.	10
2.1. Definición y tipo de crecimiento empresarial.....	10
2.2. Modelos de crecimiento empresarial.....	12
2.3. Modelos de crecimiento empresarial por factores	16
3. E-Business y Clasificación	25
3.1. Definición y tipos de e-Business.....	25
3.2. Definición de e-Commerce	27
4. Resumen del capítulo.....	27
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
1. Alcance de la investigación.....	30
2. Enfoque de la investigación	30
3. Diseño metodológico	31
4. Matriz de Consistencia.....	32
5. Técnicas de recolección	32
6. Marco muestral	33
7. Secuencia Metodológica	33
7.1. Fase Exploratoria	33
7.2. Fase de Trabajo de Campo.....	34
7.3. Fase de validación de expertos.....	34
8. Resumen	35
CAPÍTULO 4: MICROEMPRESAS DE LA MODA EN EL PERÚ.....	36

1. Sector textil.....	36
1.1. Análisis del sector	36
1.2. Industria de la confección	39
1.3. Industria de la moda.....	41
2. Sector Manufactura.....	42
2.1. Análisis del sector	42
3. Sector Comercio	45
3.1. Análisis del sector	45
3.2. Subsector ventas minoristas o retail	47
4. Microempresas en Perú.....	50
4.1. Definición de microempresas.....	50
4.2. Importancia de las microempresas	51
4.3. Microempresas de la industria textil en el Perú.....	52
5. Caso de estudio: Summer 29.....	53
5.1. Historia de la empresa.....	53
5.2. Descripción de la empresa	55
5.3. Análisis FODA	59
5.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	61
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS	63
1. Hallazgos de las entrevistas	63
2. Análisis de la información	63
2.1. Factores clave del agente	63
2.2. Factores clave del negocio	74
2.3. Factores clave del entorno.....	82
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	90
LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	91
REFERENCIAS	93
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	100
ANEXO B: Guía de entrevistas semiestructurada	101
ANEXO C: Comparativo del Estado de Resultados de Summer 29	108
ANEXO D: Matriz de Hallazgos	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores de Crecimiento de Okpara & Wynn	18
Tabla 2: Factores de crecimiento empresarial de Machado.....	20
Tabla 3: Factores escogidos inicialmente para el estudio.....	29
Tabla 4: Entrevista semiestructurada a miembros y stakeholders de Summer 29 SAC.....	34
Tabla 5: Entrevista semiestructura de validación con expertos	35
Tabla 6: Manufactura: Valor agregado	38
Tabla 7: Manufactura: Valor agregado bruto	38
Tabla 8: Índice de Volumen Físico de la Producción Manufacturera	43
Tabla 9: Subsector Manufacturero Primario	43
Tabla 10: Subsector Manufacturero No Primario	44
Tabla 11: Perú: Producto Bruto Interno según actividad económica	46
Tabla 12: Ventas Anuales del comercio minorista, según productos	47
Tabla 13: : Valor del Internet Retailing por categoría entre 2013-2019.....	49
Tabla 14: Mypes Formales según sector económico.....	51
Tabla 15: Clasificación de los principales factores que aportan al Crecimiento empresarial de Summer 29	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la Tesis	6
Figura 2: Subsector Manufacturero No Primario (sector textil y confecciones).....	44
Figura 3: Evolución del PBI Comercio	46
Figura 4: Evolución de las Mipyme formales	51
Figura 5: Evolución del número de empresas del sector textil	52
Figura 6: Microempresas Manufactureras, según actividad económica	53
Figura 7: Ingresos - Costos	58
Figura 8: Ratios financieros de Summer 29	58
Figura 9: FODA de la empresa Summer 29	59
Figura 10: Comparación del crecimiento en canales digitales durante 3 años (en miles).....	69



RESUMEN

La presente investigación busca describir y analizar los factores más relevantes que contribuyen en el crecimiento de una empresa. En base a un modelo de factores de crecimiento empresarial ya existente, se trata de adaptarlo para una empresa específica del mercado peruano.

El acercamiento del estudio se desarrolla mediante el caso de estudio holístico de una microempresa peruana: Summer 29, empresa manufacturera de calzado, accesorios y prendas de vestir femenina, que se encuentra dirigida al sector textil y comercial, la cual desea continuar creciendo y ser competitiva en el mercado. Por ello, esta investigación realiza un análisis de la empresa para conocer, más detalladamente, la situación actual de esta. Seguidamente, se toma en consideración ciertos factores de crecimiento que, inicialmente se consideran contribuyen al crecimiento de la empresa, y luego se realizan entrevistas con stakeholders del negocio y expertos en temas relacionados.

Como consecuencia de ello, se elaboró una tabla, en la cual se clasificó a los principales factores que aportan al crecimiento empresarial de Summer 29. En ella se observa que algunos de los factores que en un principio se consideraron importantes aún perduran, mientras que otros han sido añadidos, ya sea porque han sido adaptados para ajustarlos a la empresa o son nuevos, pues se encontraron continuamente en las entrevistas. Dentro de los que más resaltan son el factor del modelo de negocio: E-commerce y el soporte familiar.

Finalmente, en base a los factores obtenidos, se presentan conclusiones y recomendaciones relacionadas al crecimiento de la empresa; además de desarrollar pautas para futuras investigaciones.

INTRODUCCIÓN

Para desarrollar de manera adecuada el actual caso de estudio, en el primer capítulo, además de plantearse las preguntas y objetivos, los cuales son las bases de la investigación pues es lo que se busca responder y desarrollar con esta investigación, también se muestra la estructura de la tesis indicando los capítulos que se expondrán posteriormente. En el segundo capítulo, se detalla el marco teórico el cual lleva por nombre “crecimiento en microempresas” en el que se aprecia la literatura estudiada en el Estado del Arte y que servirá de guía para la investigación. Asimismo, se estudian los diversos modelos de crecimiento, tanto de etapas como de factores para poder diferenciarlos y saber cuál es el que se adecua mejor al caso de estudio, y se realiza una diferencia entre el e-Business y el e-Commerce para que se entienda el por qué se escogió el e-Commerce. Posteriormente, en el tercer capítulo, se detalla la metodología que sigue la presente investigación donde se detallan las técnicas e instrumentos empleadas durante el trabajo de campo, las cuales serán útiles para el análisis realizado en capítulos posteriores. En el cuarto capítulo, se describe detalladamente los sectores en los cuales se desenvuelve el sujeto de estudio, así como también se ahonda en el tipo de empresa que representa el negocio mencionado y, para culminar el capítulo, se le brinda al lector información específica de Summer 29. En el siguiente capítulo, se expone los hallazgos y el camino realizado para llegar a ellos; seguido de ello, se realiza el análisis de los factores de crecimiento que influyeron en la empresa. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones que Summer 29 puede tomar en cuenta para continuar con su crecimiento empresarial, así como las limitaciones que se le presentó a este trabajo de investigación y futuras investigaciones a tomar en cuenta.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema (orientado al sujeto de estudio)

Actualmente, la globalización, alianzas entre países y el avance de nuevas tecnologías trae consigo el desarrollo de los mercados globalmente. Esto ha suscitado un aumento de la competitividad entre las empresas, ya que su competencia no solo es nacional, sino también internacional, lo cual ha exigido a las empresas una mejora continua respecto a sus recursos con el fin de asegurar su crecimiento en el sector en el que se encuentran.

De acuerdo con los autores Blázquez, Dorta y Verona (2006), el proceso de globalización de los mercados, la rapidez del cambio tecnológico, el avance de nuevos sistemas de información y comunicación, así como la menor accesibilidad al financiamiento externo, entre otras razones, son fundamentales restricciones que debilitan a la Mype frente a las grandes empresas de distintos países.

De acuerdo con cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), elaborada por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), en el 2019, la creación de micro y pequeñas empresas reflejó un aumento del 3.3% y emplearon un 3.7% más que el año anterior, lo cual representa un 47.7% de la población económicamente activa (PEA), considerándose como una importante fuente generadora de empleo en el país. Registrando ventas anuales en constante crecimiento con un monto de 6% mayor al registrado en 2018 (COMEXPERU, 2020).

No obstante, la mayoría de las micro y pequeñas empresas no logran sobrevivir al mercado competitivo, pueden estancarse y no crecer; puesto que, como mencionan Avolio, Mesones y Roca (2011) las Mypes enfrentan una serie de obstáculos que llegan a limitar su supervivencia a largo plazo y su crecimiento empresarial.

Para el año 2018, el tejido empresarial peruano se encontraba conformado por el 95% de microempresas, cuyas ventas no superan las 13 UIT. Desde el 2019, ya comenzaban a dar las proyecciones de crecimiento del sector textil para el siguiente año, así es como el Departamento de estudio económicos del Scotiabank proyectó que para el 2020, el sector textil lograría un crecimiento del 5% respecto al año anterior; sin embargo, la llegada de la pandemia por el Covid-19 y la cuarentena le generó una caída en ventas a este sector (Perú Retail, 2020a). Del mismo modo, el sector comercial redujo su crecimiento a 6.14% respecto al año anterior, debido a la pandemia a nivel mundial (Perú Retail, 2020b).

En relación con lo anteriormente mencionado, se evidencia la importancia de las Mypes para el país por lo que la generación de conocimiento y uso adecuado de los factores que permiten el crecimiento empresarial es relevante, debido a que, de esta manera, las empresas podrán

enfrentarse a los retos actuales del mercado no solo nacional sino también internacional y, además, prepararse para los venideros, lo que significa para la empresa una oportunidad que les permite reconocer sus puntos fuertes y débiles, lo cual le servirá como guía para generar crecimiento. Para la presente tesis de investigación se ha elegido como caso de estudio a Summer 29, una microempresa manufacturera de prendas de vestir y accesorios para damas, que surgió como un emprendimiento en las redes sociales y que se maneja como un e-Commerce hasta el día de hoy. Cabe mencionar, que la empresa se dirige a un público femenino joven de entre 17 y 23 años de niveles socioeconómicos B y C.

Tras algunas conversaciones exploratorias con la gerente, se identificaron ciertos problemas, siendo el más resaltante la falta de herramientas de gestión que permitan a la empresa un crecimiento progresivo; es decir, la empresa no cuenta con una adecuada organización, planificación y control ni en conjunto ni por áreas y, debido a ello, en varias ocasiones ha perdido oportunidades de crecimiento para el negocio. Cabe destacar, que el conocimiento es considerado como el exponente de valor añadido de muchas empresas, puesto que si este es aprovechado adecuadamente puede producir una mayor eficiencia de las operaciones, tasas más altas de innovaciones exitosas, mayores niveles de servicio al cliente, entre otros. (Corso, Martini, Pellegrini y Paolucci 2003 y Desouza y Awazu 2006, citados en Barroso, 2013).

Las empresas se concentran en la operación del día a día o a lo sumo se tiene en cuenta un horizonte de corto plazo, generalmente de un año, donde la base fundamental de planeación son los presupuestos de ingresos y egresos. La principal conclusión del estudio es que las Mypes tienen una problemática integral, dicha problemática tiene orígenes tanto en las influencias del entorno, como en deficiencias de gestión interna (Zapata, 2004).

Debido a ello, la presente investigación busca describir y analizar cuáles son los factores que contribuyen al crecimiento de Summer 29 y que podrían influir en su competitividad respecto al sector en el que se encuentra. Por ello, resulta importante conocer cuál es la situación de Summer 29, ya que de esta manera se podrá saber cuáles son los elementos que le afectan y cuáles son los que le permiten desarrollarse y, de esta forma, nos concentramos en los elementos que generan una influencia positiva en su crecimiento y realizaremos recomendaciones pertinentes basadas en el estudio de la literatura y el análisis “del trabajo de campo” que le permitirán a Summer 29 una perspectiva holística de su situación actual y qué es en lo que podría mejorar y concentrarse para continuar con el crecimiento que ha conseguido.

Para el análisis se seleccionó el modelo de factores que afectan el crecimiento de las empresas propuesto por Machado, el cual incluye tres categorías de factores, las cuales son

agente, negocio y entorno, con la finalidad de poder identificarlos y realizar un análisis profundo de cuál contribuye directamente con el crecimiento del sujeto de estudio, Summer 29.

2. Justificación de la investigación

En la actualidad, el Perú, así como el mundo, se encuentra atravesando una situación difícil debido al COVID-19 el cual es “un brote epidémico de una nueva enfermedad respiratoria grave” (Villegas, 2020) el cual ha puesto a más de 150 países en alerta sanitaria bajo cuarentena para evitar el incremento exponencial de contagios.

Ante este escenario, distintas microempresas atraviesan la misma situación de incertidumbre y es por ello que hoy en día, el uso de canales digitales está ayudando a la reactivación de diversos sectores a nivel mundial. Un claro ejemplo en el sector moda con las diversas ferias que se están organizando nuevamente, pero de forma virtual (La Camara, 2020d). Sin embargo, cabe resaltar que “la labor que llevan a cabo las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) es de indiscutible relevancia, no solo teniendo en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también considerando su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican” (Avolio et al., 2011); por ello, resulta importante analizar y comprender cuáles son los factores que contribuyen el crecimiento de estas organizaciones en específico, ya que representan una parte importante de la economía del país.

En ese sentido, el segundo motivo de interés de este estudio es conocer mediante un caso empírico la realidad que se describe en las estadísticas, a través de la descripción y el análisis de dichos factores que afectan el crecimiento de este tipo de empresas, y con ello la competitividad y crecimiento de la economía del país, aportando así a la producción de literatura de dicha área. De hecho, la investigación sobre el crecimiento empresarial es una disciplina amplia que está en constante crecimiento, por lo que la presente investigación aporta a la evidencia empírica de esta, especialmente a la contextualizada en el Perú, en donde resulta de vital importancia la comprensión de las dificultades en el desarrollo de las Mypes, por ser el modelo de negocio más representativo de un país con una alta tasa de emprendedurismo por habitante.

Este trabajo de investigación tiene una relevancia académica, ya que esta puede proporcionar evidencia empírica a futuros investigadores que se encuentren interesados en ahondar en temas de crecimiento empresarial. Asimismo, aporta a la literatura sobre investigaciones de la realidad de microempresas E-commerce en crecimiento.

De igual modo, esta investigación es importante en la dimensión organizacional, debido a que se analiza a profundidad los factores que afectan el crecimiento organizacional; así como también, a los procesos de gestión en los que estos influyen en el curso de la expansión de las

microempresas como la mencionada. Asimismo, permitirá brindarle a la empresa Summer 29 una idea más profunda de cuáles son los factores en los que debe enfocar y trabajar, para que pueda tomar acciones específicas en los puntos más críticos de su crecimiento y, de esta manera, mejorarlos.

Esta investigación, desde una perspectiva social, brinda un soporte al sujeto de estudio, el cual es una microempresa con un amplio potencial, una marca en desarrollo la cual tiene un nivel ascendente en sus ventas y, a la cual se le han presentado varias oportunidades de mercado, pero lo más relevante es que cuentan con un alto deseo de crecimiento y expansión.

Por último, al ser un estudio de caso único, el presente trabajo ha sido resultado de un análisis profundo, lo que permite un acercamiento más íntimo y certero hacia la información brindada por el sujeto de investigación.

3. Preguntas de la investigación

3.1. Pregunta principal

¿Cuáles son los factores que contribuyen al crecimiento de una microempresa de prendas, calzado y accesorios femeninos en Perú?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Qué modelos y factores explican el crecimiento de las empresas?
- ¿Cómo se desenvuelve internamente Summer 29? y ¿Cómo se relaciona con su entorno?
- ¿Cómo se clasifican y desarrollan los factores que contribuyeron al crecimiento de la microempresa Summer 29?

4. Objetivos de la investigación

4.1. Objetivo general

Conocer los factores que contribuyen al crecimiento de una microempresa de Perú, de prendas, calzado y accesorios femeninos “Summer 29”

4.2. Objetivos específicos

- Identificar y describir los modelos que explican el crecimiento de las empresas.
- Elaborar un diagnóstico interno de la situación actual de Summer 29 y del entorno donde se desenvuelve.
- Clasificar y analizar los factores que contribuyeron al crecimiento de la microempresa Summer 29.

5. Estructura de la tesis:

La siguiente tesis se encuentra dividida en 8 capítulos, los cuales son plasmados en la siguiente Figura (ver Figura 1).

Figura 1: Estructura de la Tesis

Planeamiento de la Investigación	Crecimiento en Microempresas	Metodología de la Investigación	Microempresas de la moda en el Perú	Hallazgos y Análisis	Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones y futuras Investigaciones
Planeamiento del problema de Investigación	Estado del Arte	Alcance de Investigación	Sector Textil	Hallazgos de las entrevistas			
Justificación de la Investigación		Enfoque de la Investigación	Sector Manufactura				
Preguntas de Investigación	Crecimiento empresarial	Diseño Metodológico	Sector Comercio	Clasificación de los factores de crecimiento			
Objetivos de Investigación		Matriz de Consistencia					
Estructura de la tesis	Resumen del capítulo	Técnicas de recolección	Microempresas en Perú	Análisis de la información			
		Marco Muestral					
		Secuencia Metodológica	Caso de estudio: Summer 29				
		Resumen					

El siguiente trabajo de investigación inicia con el planteamiento del problema de investigación, fundamental para su crecimiento. Seguido de esto, se encuentran la justificación, las preguntas y los objetivos de investigación. En el capítulo siguiente, se describen los modelos de crecimiento, entre los cuales se encuentran los modelos de crecimiento según factores y es en esta sección donde se desarrolla el modelo elegido: Los factores de crecimiento de Machado (2016). Este modelo desarrolla los factores y los categoriza en 3 dimensiones: Agente, Negocio y Entorno. Asimismo, se amplían los conceptos de E-Business y se enfoca a los E-Commerce. En el capítulo 3, se expone la metodología de este trabajo, en la cual se detallan el alcance y enfoque de la investigación, diseño metodológico, matriz de consistencia técnicas de recolección, marco muestral y, por último, la secuencia metodológica. Para el capítulo 4, se realiza el marco contextual de la tesis, se centra en las microempresas de la industria de la moda en Perú, para lo cual se desarrolla y analiza tanto al sector textil, sector manufactura, así como al sector comercial, los cuales ayudan a entender mejor el entorno del sujeto de estudio. Además, se busca contextualizar al lector acerca de las microempresas de la industria textil en el Perú y, para culminar este capítulo, se presenta la información del sujeto de estudio Summer 29 y se organiza y analiza dicha información por medio de FODA, las 5 fuerzas de Porter y AMOFHIT.

Para el análisis de la información, primero se da a conocer los hallazgos encontrados durante el trabajo de campo de la investigación, para lo que fue necesario aplicar la metodología mencionada. Se realizó una codificación y clasificación de la información, luego de ello, se procedió a realizar un análisis profundo de cada factor, de cada categoría y cada dimensión, así como la validación de datos recolectados, lo cual dio como resultado los factores que contribuyen al crecimiento del sujeto de estudio Summer 29 para que la empresa misma los conozca y pueda utilizarlos a su favor.



CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EN MICROEMPRESAS

1. Estado del Arte

Los temas de crecimiento empresarial, en especial si se refiere a los factores que contribuyen al crecimiento de estas, son fundamentales para la realización de la presente investigación, ya que permite comprender la importancia de poder identificarlos, así como también el beneficio que generan a las micro y pequeñas empresas, ya que les brindará ideas más claras de lo que tienen que tomar en cuenta al momento de armar su plan de crecimiento correspondiente, puesto que muchas veces el desarrollo del negocio mismo crea más oportunidades y reduce el riesgo de cerrar. Por ello, se considera necesario mencionar autores como Machado, quien afirma que el crecimiento puede depender de la identificación de factores como origen de los recursos, las capacidades y el aprendizaje de los métodos de acumulación y la generación de utilidades sostenibles, junto con el examen de cómo y cuándo se accede a los recursos de la industria y el financiamiento y cómo se puede acceder a los inversionistas externos (2016).

No obstante, surge la duda de ¿Qué pasa si no se conocen los factores que contribuyen con el crecimiento de las empresas? ¿Realmente se puede crecer?, a lo que muchos autores concuerdan con la idea de que los factores contribuyen al éxito o fracaso de las micro y pequeñas empresas por lo que conocer los factores que aportan al crecimiento haría más fácil poder trabajar en ellos y no solo quedarse con una simple idea de lo que está bien o mal respecto a la empresa misma. Asimismo, Okpara y Wynn realizaron un estudio en Nigeria donde concluyeron que varios factores eran responsables del fracaso de las pequeñas empresas y entre los más importantes estaba la falta de apoyo financiero (2007).

Con lo mencionado anteriormente se puede evidenciar que las empresas que tienen una idea más clara de los factores que afectan en el crecimiento a diferencia de las que no la tienen, poseen una ventaja competitiva pues como menciona Blázquez et al. “adoptar un posicionamiento estratégico en el mercado a través de una política de crecimiento empresarial es un reto al que no todas las empresas tienen acceso” (2006, p. 43). Asimismo, se tiene que conocer los factores que promueven el crecimiento de las empresas para que luego de haberlos identificado se pueda analizar con mayor sencillez los principales retos que las pymes tienen que enfrentar en la adopción de esta estrategia pues, como se sabe, las pymes son importantes para la OCDE (Blázquez et al., 2006).

Adicionalmente, se consideró estudios que han tomado en cuenta los factores que inciden en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas, como es el caso del trabajo de investigación de Espinoza, Venturo y Bravo (2020) los cuales lograron identificar la relevancia e irrelevancia

de algunos factores para el crecimiento de pequeñas empresas dedicadas al calzado. Por ello, este trabajo es importante en esta investigación pues se tomará como guía para poder analizar y diferenciar qué factores son importantes y cuáles no para el crecimiento y cómo fue el proceso para poder llegar a esas conclusiones ya que, como menciona Quezada, el nivel de desarrollo y crecimiento de las micro y pequeñas empresas es desigual (2019).

Asimismo, se han encontrado tesis que han logrado mostrar la importancia de los factores en Mypes como la de Condorchoa, E. y Gonzales, L (2020) quienes realizaron una tesis la cual tuvo como objetivo analizar la inapropiada estructura organizacional dado que los puestos gerenciales son ocupados por familiares directos y que la baja especialización en nichos de mercado son factores que perjudican el crecimiento empresarial. Este estudio servirá como base en el proyecto que se realizará pues brinda una noción cercana de cómo está la situación en el mercado para las pequeñas empresas con lo que se podrá hacer mayor hincapié en los factores contribuyentes del crecimiento.

Además, el artículo propuesto por Guerrero, D. (2012) el cual lleva por título “Factores clave de éxito en el negocio del Retail” nos expone que, si bien el negocio retail o venta al detalle ha obtenido un importante crecimiento en los últimos años en Latinoamérica, el éxito de estos es gracias a unos factores específicos que él describe. Este artículo es beneficioso para la presente investigación pues nos da una visión más amplia de factores que afectan positivamente a empresas de comercialización masiva lo cual servirá para observar las similitudes o diferencias que podemos encontrar y contrastar con más literaturas para tener un estudio de factores contribuyentes más completo para las MiPymes.

Las autoras Ichpas y Ñope (2018) realizaron un estudio sobre el “Análisis de los factores que limitaron el crecimiento de las micro y pequeñas empresas (Mypes) de confecciones de prendas de vestir en San Juan de Lurigancho en los últimos 5 años”. Si bien ellas analizan factores limitantes de crecimiento para permitir adoptar medidas que ayuden a enfrentar la situación del sector, es una investigación que ampliará la visión y conocimiento que tenemos sobre los factores que influyen en crecimiento de las Mypes enfatizando la perspectiva que favorece a las mismas generando un análisis más profundo puesto que el estudio se realiza en mercados similares.

Emilio Javier Rojas Villanueva (2013) propone estrategias para el desarrollo competitivo de las Mypes donde muestra información relevante sobre el crecimiento de estas y la existencia de la probabilidad de que puedan cerrar debido a la poca competitividad que puedan tener en sus ventas y productos. Esta tesis permite comprender que si no hay un buen uso de estrategias y existe falta de conocimiento sobre los factores que intervienen en el crecimiento de las empresas podría generar el fin definitivo de estas; por ello, el presente trabajo académico aporta

información relevante que ayuda a entender que existen variables independientes que actúan como factores que están altamente relacionados con el crecimiento de las Mypes.

El artículo escrito por Jean Pierre Seclen Luna (2016), el cual lleva por nombre “Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple”, contribuirá para la investigación debido a que se analizan factores de crecimiento como es el caso del presente trabajo; sin embargo, analiza un sector diferente del mercado peruano, lo cual ayuda a tener otra perspectiva de la función de estos factores y cómo impactan en los emprendimientos.

La tesis titulada “Diseño de un modelo para el desarrollo del comercio electrónico en países en vía de desarrollo a partir del análisis de su adopción por parte de las pymes en el Ecuador” escrita por Antonio Poveda (2016) toma en cuenta la compatibilidad y complejidad de la adopción de diversos factores como los son los organizacionales, los políticos, los relacionados con el mercado, entre otros. Esta tesis proporcionará conocimientos base sobre el desarrollo del e-commerce los cuales se pueden adaptar al mercado peruano donde Summer 29 se encuentra inmerso.

Finalmente, se encontró otra tesis realizada por Salazar, en la que se menciona que “las empresas que perduran en el tiempo, son las que han aprendido a adaptarse al entorno. Debido a que, estas empresas han logrado entender que en el mundo digital en el que nos encontramos, la base de todo es crear y fortalecer relaciones y el objetivo principal de este proyecto ha sido el de mejorar el ecosistema digital (Salazar, 2017). La tesis aportará al estudio debido a que muestra los pasos que se tiene que seguir para mejorar el entorno digital en el cual se encuentra Summer 29.

La presente investigación académica buscará analizar y comprender los factores que contribuyen al desarrollo de la empresa Summer 29, usando el modelo de crecimiento de Vier Machado.

2. Crecimiento Empresarial: Definición y tipos de crecimiento empresarial.

2.1. Definición y tipo de crecimiento empresarial

Existen múltiples definiciones de crecimiento empresarial de diversos autores generadas en diferentes años y épocas, esto se debe a que cada uno lo analiza desde enfoques distintos según la disciplina que es adoptada por cada autor (Blázquez et al., 2006). Asimismo, Correa, Gonzáles y Acosta (2001) coinciden en que el crecimiento empresarial no cuenta con un concepto exclusivo, pues existen diversas opiniones sobre su extensión, parámetros de medida y factores

determinantes (Citado en Blázquez et al., 2006). Y es justamente la gran variedad de perspectivas, las que -según Blázquez- no ha permitido fijar una definición genérica e integradora (2006).

Para el autor Gibrat, en su ley del efecto proporcional de Gibrat, considera que el crecimiento de una empresa depende del tamaño de esta. El crecimiento de una empresa se genera por ciertas fuerzas o factores de diversa índole e intensidad, los cuales actúan de forma proporcional al tamaño de las empresas; es decir, que una empresa pequeña tiene la misma probabilidad de crecimiento en el mismo porcentaje que una empresa grande. (Citado en Blázquez et al. 2006). Asimismo, Penrose (1962) desarrolla una teoría basada en los recursos, los cuales son los que inducen al crecimiento de la misma empresa. En otras palabras, la empresa puede permitirse su propio crecimiento, debido a recursos con los que cuenta la misma; sin embargo, a pesar de la cantidad de recursos, se va a necesitar reponerlos para que, de esta manera, se pueda recomponer la estructura de la organización (Citado en Blázquez et al., 2006)

Del mismo modo, Blázquez menciona que existen autores que direccionan el concepto de crecimiento empresarial por aspectos cualitativos y cuantitativos. Tal es el caso de Sallenave (1984), ya que concibe el crecimiento desde un crecimiento sostenible y un crecimiento controlable; es decir, debe haber un balance entre factores humanos y factores financieros. Sin embargo, hay otros autores como Ravel (1972) quien solo plantea una definición sesgada hacia el aspecto cuantitativo, ya que relaciona crecimiento empresarial con el incremento en volumen de producción (citados en Blázquez et al., 2006).

La EAE Business School (2018) propone otra perspectiva distinta a las anteriormente mencionadas acerca del crecimiento empresarial y esta consiste en que la empresa puede lograrlo por el aumento de ingresos por medio del incremento en las ventas o al incrementar su rentabilidad al realizar una gestión de costos más efectiva.

Asimismo, la EAE Business School (2018) contempla 2 tipos de crecimiento dentro de las empresas: el crecimiento interno y el externo. Esta tiene una perspectiva más financiera, debido a que en ambas modalidades se busca mayor financiamiento ya sea por el lado interno (accionistas) o el lado externo. La primera modalidad suele ser un proceso más lento, el cual acompaña a la organización desde sus inicios; además, permite mantener un mayor control. La segunda modalidad es un crecimiento externo o estratégico que contempla fusiones y adquisiciones y se realiza por medio de una financiación externa.

Para el desarrollo de esta investigación, debido a que el crecimiento empresarial es un fenómeno de estudio completo y multidimensional, en el cual definiciones como las mencionadas anteriormente que, además han sido analizadas previamente, son parciales; la definición que se

tomará en cuenta debe ser una que cuente con una mirada holística que abarque aspectos cualitativos y cuantitativo desde una perspectiva amplia y que permita un análisis profundo.

2.2. Modelos de crecimiento empresarial

El hombre, conocido por su creatividad y el sobrepasar sus límites, siempre ha estado en una constante persecución del desarrollo. Por ello cuando las empresas comenzaron a ser creadas, desde pequeños negocios, hubo pioneros en la búsqueda de un modelo que podría ser usado para contribuir al crecimiento de estas. Así es como con el pasar de los años y la evolución de las organizaciones, se han ido modificando los modelos de crecimiento empresarial para ir adecuándose a los requerimientos del momento. Por consiguiente, se presentarán los modelos de crecimiento, del más antiguo al más actual, que han marcado hitos a lo largo de la historia.

2.2.1. Las tres fases críticas - Steinmetz 1969

En 1969, Steinmetz, uno de los pioneros en proponer modelos de crecimiento, presenta el modelo “las tres fases críticas” en la curva típica de crecimiento. El menciona que estas fases son críticas debido a que el no superarlas podría resultar en el fracaso del negocio pues las operaciones continuas no serían rentables (Steinmetz, 1969). La fase crítica 1 se encuentra en la etapa 1 de supervisión directa, la fase crítica 2 se muestra en la etapa 2 de supervisor supervisado, mientras que la fase crítica 3 está en la etapa 3 llamado control indirecto. Se puede observar que su modelo se encuentra más relacionada a la productividad de las empresas lo cual es propia de su época

La etapa 1 es donde hay entre 25 a 30 empleados, ahí se pronostica para el pequeño empresario, el cual recién comienza, que incluso si tiene éxito, la tasa de rendimiento de su inversión es bastante limitada. Es un punto crítico pues aquí la empresa puede llegar a tener éxito o fracasar (Steinmetz, 1969).

En la etapa 2, la empresa comienza a crecer y ya hay entre 250 a 300 empleados, el pequeño empresario se convierte en un gerente debido al éxito y carisma, dejando de ser solamente un propietario. En esta etapa, se está mucho más dispuesto a correr riesgos, aunque aún se tiende a ser un poco conservador, lo cual trae consigo problemas como la rigidez de pensamiento, crecimiento de los gastos generales, problemas de producción, las organizaciones informales ganan poder, entre otros (Steinmetz, 1969).

Cuando se llega a la etapa 3, el pequeño empresario ya no es pequeño, tiene entre 750 a 1000 empleados y ya está mucho mejor preparado para competir en el mercado, además es donde tiene que afrontar y superar con éxito los problemas o ser absorbido por las grandes organizaciones. Sin embargo, los que le causan dificultades en esta fase no son las empresas

grandes si no las pequeñas y es aquí donde salen problemas como: la codicia de los demás, nuevas pequeñas empresas toman mercados, el personal comienza a pelear, líneas completas hacen que algunos productos no sean rentables, entre otros (Steinmetz, 1969).

2.2.2. Etapas de Evolución y Revolución – Greiner 1972

Años más tarde, Greiner propone un nuevo modelo de crecimiento enfocado en las fases. Greiner primero explica que existen 5 dimensiones clave de una organización que son esenciales para poder construir un modelo de crecimiento empresarial los cuales son: edad, tamaño, etapa de evolución, etapa de revolución, y tasa de crecimiento de la industria (Greiner, 1989).

Además, el modelo de Greiner presenta 5 etapas mientras la empresa va evolucionando. Asimismo, al momento de concluir una etapa y pasar a la siguiente, hay un punto de revolución o también llamado crisis la cual ayudará a la transición de la etapa.

La primera etapa es el crecimiento a través de la Creatividad. Es donde el dueño hace todo, es decir, se encarga de producir y vender. La crisis que se observa en la de Liderazgo pues hace falta un líder, un gerente (Greiner, 1989).

La segunda etapa es el crecimiento a través de la Dirección. Hay una estructura organización formal y se observa una jerarquía centralizada. Sin embargo, hay una crisis de Autonomía debido a que los gerentes de nivel inferior se sienten divididos entre seguir los procedimientos y tomar la iniciativa por sí mismos por lo que demandan una mayor autonomía (Greiner, 1989).

La tercera etapa es el crecimiento a través de la Delegación. Los gerentes comienzan a recibir mayor autonomía lo cual les permite crecer. No obstante, nace la crisis de control pues la Gerencia Central siente que se está perdiendo el control de los gerentes de nivel inferior (Greiner, 1989).

La cuarta etapa es el crecimiento a través de la Coordinación. Comienzan a haber sistemas más formales de control y seguimiento de las unidades, hay un mayor enfoque en los procedimientos de planeamiento pues cada unidad debe ser rentable, y las funciones técnicas son centralizadas. Es por ello, que la crisis que ocurre en este punto es el de Burocracia ya que los procedimientos tienen mayor prioridad sobre la resolución de los problemas y la innovación se ve frenada (Greiner, 1989)

La quinta y última etapa mencionada es el crecimiento a través de la Colaboración. Los controles se encuentran más simplificados, la gerencia se muestra más flexible, hay equipos multifuncionales para resolver problemas, y hay menos gerentes centrales. Además, por el momento, no hay crisis definida para este punto, pero se cree que se centrará en el cansancio

psicológico de los empleados en consecuencia de la intensidad y presión del trabajo (Greiner, 1989).

Más adelante, en el año 1998, Greiner agrega una fase más, la número 6, la cual es el crecimiento a través de las Alianzas, donde la revolución de la fase 5 pasa a ser la crisis por Crecimiento.

Sin importar la edad de la empresa, su tamaño o su rapidez de crecimiento siempre se tendrá que pasar por las etapas de revolución.

2.2.3. Modelo de 5 etapas – Churchill y Lewis 1983

El modelo de las 5 etapas que Churchill y Lewis proponen se convierte en el tercer hito en los modelos de crecimiento empresarial dado que fue realizado pensando en que no todas las empresas crecen y pasan por todas las etapas de desarrollo, tratando de captar la importancia de las primeras etapas del origen y del crecimiento, y empleando otros factores, no sólo en términos de ventas o empleados, como el valor agregado (Churchill & Lewis, 1983).

En la primera etapa se encuentra la Existencia donde los retos principales son la obtención de clientes y la capacidad de producción o servicios. La organización es simple pues el propietario hace todo y supervisa. Así que la estrategia es mantenerse vivos. Las empresas en esta etapa pueden ir desde restaurantes y tiendas minoristas hasta fabricantes de alta tecnología que tienen que estabilizar la producción o calidad (Churchill & Lewis, 1983).

La segunda etapa es la de Supervivencia pues se tienen que cubrir costos y lograr tener excedente para poder crecer por lo cual el objetivo sigue siendo la supervivencia. En este punto, la empresa puede seguir creciendo o puede permanecer aquí por un tiempo obteniendo rendimientos marginales. Las empresas familiares suelen estar en este punto al igual que empresas de fabricación que no pueden vender su producto como se había planeado (Churchill & Lewis, 1983).

La tercera etapa es el Éxito y está dividida en dos subetapas. La primera es el Éxito – Desconexión, en el cual hay una desvinculación de los dueños. La empresa ha alcanzado estabilidad económica, pero sigue teniendo retos a los cuales enfrentarse como el adaptarse a los cambios del entorno, podría suceder que sea vendida o absorbida por otra organización, y el inicio de profesionalización. La segunda es el Éxito – Crecimiento donde los dueños siguen vinculados y tratan de conseguir recursos para que la empresa siga creciendo es por ello que los retos a tratar son el mantener rentable el negocio, así como el desarrollar gerentes pues la empresa sigue expandiéndose por lo que se necesita tener un mejor planeamiento (Churchill & Lewis, 1983).

La cuarta etapa llamada Despegue, es un periodo fundamental para la empresa pues si se aceptan los desafíos y se realizan de forma adecuada, la empresa se puede convertir en un gran negocio por lo que se necesita conseguir mayores recursos para seguir creciendo, así como el aumentar la capacidad de los dueños para delegar funciones sin perder el control. Sin embargo, si esto no funciona se puede retornar a la etapa 3 o 2 (Churchill & Lewis, 1983).

La quinta y última etapa es la madurez de los recursos. La empresa ya cuenta con diversas ventajas como el tamaño, los recursos financieros, y el talento de la gerencia. Por ello, si la empresa logra preservarse puede convertirse en un gran competidor en el mercado. Los retos a cumplir son la consolidación y el control financiero sin dejar de lado la flexibilidad, y enfatizar el tema de profesionalización (Churchill & Lewis, 1983).

2.2.4. Modelos de crecimiento empresarial: revisión de los últimos 60 años – Muhos 2010

Si bien Muhos no realiza un modelo como tal, marca un hito importante en el estudio de crecimiento empresarial pues hace una revisión crítica de diversos estudios que se han realizado en los últimos 60 años donde se describen patrones y tendencias comunes y se realiza un consenso, con mayor exactitud, sobre los indicadores de crecimiento así como un enfoque más preciso llegando a la conclusión de que el crecimiento empresarial puede manifestarse de diversas formas y en cualquier etapa, desde el crecimiento orgánico hasta las alianzas estratégicas y aunque el número de etapas y transiciones incrementa a lo largo de los años, las empresas no siempre tienen que llevar un crecimiento continuo pues pueden retroceder o estancarse en alguna etapa si es que lo quisieran así (Muhos, 2010).

2.2.5. Modelo estático y dinámico (S&D) – Matejun y Mikolas 2017

Uno de los estudios más recientes sobre el crecimiento es el de Matejun y Mikolas (2017) donde plantea un modelo estático y dinámico de 8 etapas relacionadas con la especificidad cualitativa en el ciclo de vida de una pequeña empresa las cuales son:

- Etapa de pre-emergencia: Constitución de la empresa
- Etapa de emergencia: Primeras inversiones e intento de desarrollo
- Etapa de supervivencia: Asegurar el nivel requerido de rentabilidad y liquidez
- Etapa de crecimiento dinámico: Aumentan indicadores cuantitativos
- Etapa de separación y expansión: Autoridad pasa a los administradores
- Etapa de estabilización: Reducción de la dinámica de crecimiento
- Etapa de revitalización: Enfoque dinámico y proactivo para el desarrollo
- Etapa de declive: Nivel de eficiencia y efectividad reducidas

Este modelo se basa en los logros teóricos más actuales, donde las etapas estáticas serían la de preemergencia, supervivencia, estabilización y declive; mientras que las dinámicas serían las restantes, es decir, emergencia, crecimiento dinámico, separación y expansión, y revitalización. Las etapas estáticas se centran en asegurar la continuidad de la empresa, por otro lado, las etapas dinámicas se caracterizan por tener un enfoque más proactivo y activo del desarrollo de esta (Matejun & Mikolas, 2017).

2.3. Modelos de crecimiento empresarial por factores

A través de la literatura, distintos autores mencionan la existencia de factores internos y factores externos que afectan el crecimiento empresarial. Por lo tanto, existe la necesidad de determinar las causas que inciden en el crecimiento empresarial. Y de igual manera que se presentaron los modelos de crecimiento por etapas, ahora se desarrollarán los modelos por factores más relevantes en la literatura en orden cronológico.

2.3.1. Factores de crecimiento de Blázquez 2006

Blázquez desarrolla en su modelo los factores que influyen en el crecimiento de las empresas y realiza un énfasis en las pymes, debido a que estas presentan debilidades de carácter estructural que merman su competitividad y condicionan su capacidad de supervivencia (Blázquez et al., 2006)

Blázquez (2006) divide a sus factores explicativos en factores internos y externos. El autor considera que se debe analizar ambos para que, de esta manera, se pueda entender que el crecimiento puede ser adoptado como estrategia por el alto mando y, de esta manera, obtener una mayor competitividad y mejor posicionamiento en el mercado.

Para Blázquez (2006), existen factores internos los cuales son:

- Edad y tamaño: Relación inversa entre tamaño y crecimiento: Las empresas que suelen crecer más son las más pequeñas. La edad no condiciona el crecimiento (Blázquez et al., 2006).
- Motivación: El deseo de éxito personal vinculado a la empresa genera crecimiento de la misma (Blázquez et al., 2006).
- Estructura de la propiedad: La estructura de la propiedad genera un impacto en las decisiones de endeudamiento y en la distribución de resultados o utilidades de la empresa (Blázquez et al., 2006).
- Gestión del conocimiento: La gestión del conocimiento forma parte de los activos intangibles que crean valor a la empresa (Blázquez et al., 2006).

Asimismo, desarrolla Factores externos los cuales se dividen en dos:

- Factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa

Blázquez identifica tres factores relevantes en cuanto al entorno del negocio. En primer lugar, se encuentran los competidores, con los cuales se debe establecer estrategias que generen una barrera de entrada a nuevos competidores. Se puede tomar en cuenta la producción a gran escala o la integración vertical. En segundo lugar, los clientes. Respecto a ellos, el autor destaca que la fortaleza de los compradores puede afectar negativamente la rentabilidad de las empresas exigiendo bajos precios y aumento de la calidad generando una gran competencia; por ello, se debe generar estrategias que permitan seleccionar clientes más favorables en nuevos mercados o por diversificación. Por último, el autor menciona que la fortaleza de los proveedores puede beneficiar a la competencia; por eso, la empresa tiene la opción de expandir mercados o la integración hacia atrás. (Blázquez et al., 2006).

- Factores externos de nivel superior o macroentorno

Dentro de esta sección, el autor desarrolla los factores externos enfocados en el macroentorno. En primer lugar, Blázquez considera que la demanda es un factor que influye en las decisiones de inversión. Se puede utilizar la publicidad para incrementar la demanda y para abrir o mejorar nuevos canales de distribución. Es necesario conocer sus tendencias en distintos mercados. En segundo lugar, las mejoras tecnológicas tienen ventajas como el aumento de la productividad, reducción de costos, procesos automatizados generando el crecimiento empresarial. En tercer lugar, se encuentra la accesibilidad a créditos privados, en la cual existe asimetría de información por parte de los accionistas y acreedores, los cuales son los que suministran los recursos financieros y esto genera restricción para el crecimiento de una pyme. Finalmente, el apoyo gubernamental que se encuentra relacionado con impuestos, regulación de mercado de capitales, legislación laboral. Las ayudas públicas pueden tener un efecto muy positivo en el riesgo financiero de una pyme incrementando su capacidad de devolución de su deuda (Blázquez et al., 2006).

Asimismo, Blázquez et al. (2006) no solo analiza los factores que limitan o contribuyen el crecimiento en una empresa, sino que también presenta algunos de los inconvenientes a los que se enfrentan las Pymes al intentar desarrollar su crecimiento. Entre ellos se encuentran los inconvenientes son las restricciones para acceder a las fuentes de financiación, dificultad para incorporar los avances tecnológicos, la menor cualificación de empresarios, colaboradores y directivos, políticas comerciales, entre otros. Considera que es importante analizar la situación a

la que se enfrentan las pymes debido a que no solo se presentan en un gran número, sino que también generan una gran cantidad de empleo.

2.3.2. Factores de crecimiento de Okpara & Wynn 2007

En el 2007 los autores Okpara & Wynn, realizaron una investigación sobre los factores determinantes en el crecimiento de las pequeñas empresas de África, centrándose en las pequeñas empresas de Nigeria. En la investigación realizada, los autores encontraron distintos factores que limitan el crecimiento empresarial, como el acceso a financiamiento, experiencia administrativa, corrupción e infraestructura. Asimismo, el modelo empleado por Okpara & Wynn (2007) se detallan a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1: Factores de Crecimiento de Okpara & Wynn

Categorías de Problemas para pequeñas empresas	Problemas Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Contabilidad ● Financiero ● Personal ● Asuntos Gerenciales
	Problemas Operacionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Marketing ● Control de Inventarios ● Producción ● Operación
	Problemas Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación ● Investigación de mercado ● Análisis Financiero
	Problemas Externos	<ul style="list-style-type: none"> ● Problemas de Infraestructura ● Corrupción ● Tecnología ● Baja Demanda

Adaptado de Okpara & Wynn (2007)

2.3.3. Factores de crecimiento de de Avolio 2011

En el 2011, Avolio realizó una investigación exhaustiva utilizando, aproximadamente, 11 casos de estudio de Mypes en Lima Metropolitana. Asimismo, una de las referencias más cercanas que tuvo fue la de Okpara y Wynn (2007) y con ayuda de un enfoque cualitativo para la identificación de factores se puso concluir con la obtención de una quinta categoría que hasta el momento no se había tomado en cuenta, el cual fue la de factores personales que, hasta el día de hoy, se puede apreciar el incremento de importancia que han ido obteniendo.

Como se mencionó anteriormente, en la investigación de Avolio se identificaron 5 factores que pueden afectar en el crecimiento de la empresa tanto positiva como negativamente, los cuales se mencionan a continuación:

1. *Factores administrativos*: De acuerdo a la similitud en la conformación de las mypes, se puede observar que uno de los puntos clave es la Gestión de RR.HH. pues suelen ser de tipo familiar, lo que conlleva muchos retos (Avolio et al., 2011).
2. *Factores operativos*: Factor importante de analizar pues las mypes, al percibir la competencia se sienten obligados a generar estrategias que tengan que ver con la producción y venta, como la calidad, diferenciación, precios, entre otros, para poder sobrevivir en el mercado (Avolio et al., 2011).
3. *Factores estratégicos*: La mayoría de las mypes no suele desarrollar un plan estratégico para que les sirva de guía para sus negocios, además de no tener una misión y visión clara, así como la falta de objetivos a largo plazo lo que conlleva a no tener una proyección clara de adónde se quiere llegar y no se impulsa el crecimiento pues se conforman con el logro del momento (Avolio et al., 2011).
4. *Factores externos*: Hay muchos negocios que comienzan fácilmente, pero la mayoría dentro de un entorno de informalidad y corrupción debido a la pobre participación del Estado frente al crecimiento de estas. Lo que ocasiona que haya una competencia desleal con los negocios que sí acatan las leyes y pagan sus impuestos las cuales se ven perjudicadas (Avolio et al., 2011).
5. *Factores personales*: Aun cuando no se encontró este factor en la literatura estudiada, fue identificada en el estudio gracias a las entrevistas realizadas. Un factor que anteriormente no se tomó en cuenta y que hoy resulta uno que podría limitar el crecimiento por la falta de motivación y educación de los trabajadores (Avolio et al., 2011).

2.3.4. Factores de crecimiento de Machado 2016

Así, Blázquez cita a Gibrat (1931), considerado el pionero en el estudio del crecimiento empresarial, aseguraba que el crecimiento empresarial es un proceso estocástico proveniente de “innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas” (Blázquez et al., 2006, p. 44).

A continuación, en la Tabla 2 se detallan los factores de crecimiento propuestos por Machado (2016).

Tabla 2: Factores de crecimiento empresarial de Machado

FACTORES DE CRECIMIENTO	Agente	<ul style="list-style-type: none">● Nivel de educación y experiencia● Experiencia en el sector● Experiencia con otras empresas● Inserción en redes de contacto● Edad● Temor al fracaso● Objetivos Generales● Motivaciones de Crecimiento● Equilibrio entre trabajo y familia
	Negocio	<ul style="list-style-type: none">● Tamaño y edad de la empresa● 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● Estrategias de recursos humanos● Estrategias de marketing● Redes y proyectos con los proveedores● Exportación e internacionalización● Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas
	Entorno	<ul style="list-style-type: none">● Condiciones de mercado de oferta y demanda● Barreras de entrada● Inversiones y capital de riesgo● Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos● Importancia de los stakeholders● Redes, alianzas y redes de empresas● Políticas públicas de apoyo a las empresas

Adaptado de Machado (2016).

La presente investigación se rige a partir del modelo propuesto por Machado donde se especifican y definen los factores clave que impactan sobre el desarrollo empresarial. En primer lugar, se identifican los factores más relevantes del nivel Agente, seguidos de los factores que forman parte del nivel Negocio, culminando el presente apartado con el nivel Entorno.

a. Factores clave del nivel agente o emprendedor

En la siguiente sección, se explicará los factores referentes al nivel Agente desarrollados por Machado en su “Crecimiento de las pequeñas empresas: revisión de la literatura y perspectivas de estudio”, de los cuales han sido elegidos los más relevantes que condicionan el crecimiento para el presente caso de estudio en específico.

a.1. Nivel educativo y experiencia

Consideramos al factor “nivel educativo y experiencia”, el cual hace referencia al grado de instrucción del emprendedor o agente. Según Ripollés y Menguzzato (2001), existe un grado

de relación positivo entre el nivel de educación y experiencia de un empresario y el crecimiento empresarial. Estos se basan en la Teoría de recursos y capacidades, la cual hace referencia a que aspectos como los mencionados anteriormente son la base de un conjunto de competencias distintivas que les facilita el crecimiento empresarial (McDouglas, Shane y Oviatt citado en Ripollés & Menguzzato, 2001)

Asimismo, en su investigación, Ripollés y Menguzzato (2001) afirman que los empresarios que cuenten con experiencia profesional y una formación académica tienen mayor probabilidad de que sus empresas obtengan un crecimiento significativo.

Según Barba Sánchez (2007), la experiencia presente en los empresarios generará ciertos beneficios como el aumento del número de colaboradores dentro de la misma empresa. Por lo tanto, la experiencia previa del empresario influye en el crecimiento empresarial.

a.2. Inserción en redes de contacto

Machado (2016) considera que la red de contactos o *networking* de los emprendedores también se vinculan con el crecimiento empresarial; así lo enlista como uno de los factores que considera influyente en el crecimiento de una organización. Es decir, considera que la red de contactos que un emprendedor puede desarrollar a lo largo de su carrera puede generar un impacto en el crecimiento de la empresa.

Del mismo modo, Robledo, Osorio y López (2014) señalan que la utilización de las redes de contacto puede traer beneficios como la obtención de recursos, entre otras ganancias en el campo de la innovación, mercadeo, internacionalización y financiación.

Siguiendo la misma línea, Ripollés y Menguzzato (2001) afirman que la combinación de las redes de contacto, con características del emprendedor como educación y experiencia facilita el acceso a determinado tipo de recursos tanto tangibles como intangibles, que favorecen al crecimiento empresarial. Entonces, se puede denotar que la red de contactos de un emprendedor puede generar diversos beneficios y traer consigo el crecimiento de su empresa.

a.3. Miedo a fracasar

Otro de los factores en los que Machado hace énfasis es el miedo al fracaso y esto es debido a que el miedo al fracaso limita las capacidades de los empresarios, así como también limita al empresario para aprovechar ciertas oportunidades en el sector o el mercado, de las cuales no se siente listo debido a esta característica en particular y esas oportunidades pueden producir crecimiento en la empresa misma. (Davidsson et al., 2010; Wakkee et al., 2015 citado en Machado, 2016)

Asimismo, Ripollés y Menguzzato (2001) señalan que según sea la actitud de los empresarios hacia el crecimiento empresarial se puede predecir el crecimiento de las empresas. Es decir, que el comportamiento de los empresarios ante ciertas situaciones y decisiones internas y externas influyen directamente en el crecimiento de las empresas.

a.4. Objetivos personales y locus de control interno

Machado (2016) afirma que los objetivos personales que presenta el emprendedor, así como su locus de control interno pueden afectar positivamente en el crecimiento que una empresa experimenta.

a.5. Motivación para crecer en empresas normales

La motivación para el crecimiento puede entenderse como la “aspiración para expandir el negocio”. (Delmar & Wiklund, 2008 citado en Machado, 2016).

Para Machado (2016), la motivación de los emprendedores por el crecimiento de su empresa puede ser realmente influyente. Machado (2016) señala que las aspiraciones de crecimiento del pasado pueden afectar a las futuras motivaciones de crecimiento, lo que sugiere una relación mutua entre motivación y crecimiento; y es que también las experiencias también pueden influir en la motivación y, por tanto, en el crecimiento, especialmente si se trata de un emprendedor en una pequeña empresa y es que estos suelen encontrarse motivados para que su empresa crezca; por ello, sucede que, si logran alcanzar el éxito entonces fortalecerán la motivación; sin embargo, si ocurre lo contrario, el efecto podría ser negativo para la motivación del emprendedor.

Del mismo modo, Blázquez et al. (2006) destaca la importancia de la motivación en los emprendedores para que, de esta manera, se vea reflejado en sus acciones y en las decisiones que tomen sobre la empresa y el entorno y, por tanto, puedan conseguir que la misma crezca.

a.6. Intenciones de crecimiento

Según Douglas (2013), las intenciones de crecimiento son las intenciones del sujeto por comenzar un nuevo negocio que será sustancialmente mayor por un periodo largo de tiempo (Douglas, 2013 citado en Machado, 2016)

b. Factores clave del nivel negocio o empresa

A continuación, se realiza una explicación sobre cada factor en referencia al nivel Negocio, de los cuales se han seleccionado los que se consideran relevantes en el proceso de desarrollo de la presente investigación, aplicados al sujeto de estudio.

b.1. Edad y Tamaño de la empresa

Blázquez et al. (2006) después de analizar las teorías de distintos autores, concluye en la existencia de una relación negativa entre la edad y el crecimiento, así como entre el crecimiento y el tamaño de la empresa. Es por lo cual, las empresas de mayor tamaño y mayor antigüedad mostrarían un crecimiento más lento

El autor Elston (citado en Blázquez et al., 2006) menciona que la edad de la empresa no necesariamente va a limitar el crecimiento de esta, sin embargo, el obtener financiación ya sea accediendo al mercado de capitales o utilizando otras vías es lo que sí podría llegar a condicionar el desarrollo de una empresa. Por otra parte, García García (citado en Blázquez et al., 2006) concuerda con lo que menciona Elston sobre la edad, además añade que el sector de actividad tampoco es un punto determinante en cuando al crecimiento ya que no afecta al tamaño final de la empresa.

b.2. Aprendizaje y experiencia

En cuanto al aprendizaje y experiencia, Machado (2016) menciona que la experiencia en la conducción de empresas resulta ser un factor determinante del crecimiento empresarial. Asimismo, Davidsson et al. (2010) menciona que los emprendedores reconocen y aprenden sus habilidades reales a medida que el negocio crece y sobrevive, por lo que señala que no es sorprendente descubrir que el crecimiento de la experiencia en la gestión suele ser el determinante del mismo crecimiento.

b.3. Gestión del conocimiento

Según lo mencionado por Blázquez et al. (2006) los recursos intangibles son una pieza importante que crean valor para la empresa y son pueden ser determinantes en cuanto a su éxito y crecimiento empresarial. Puesto que, existe una relación positiva entre los intangibles tecnológicos crecimientos empresariales.

Por otra parte, los autores Nonaka y Valenzuela (citado en Blázquez et al., 2006) consideran que el conocimiento es una fuente de ventaja competitiva para toda empresa la cual no solamente es por un tiempo determinado, sino que es la única duradera. Es por ello, por lo que las empresas que constantemente se encuentran creando nuevo conocimiento, son las que tienen un mejor desenvolvimiento ya que al esparcirlo por toda la organización puede dar pie a mejoras tecnológicas y de productos.

b.4. Innovación de productos

Según los autores Palacios y Garcia (citados en Segura & Cruz, 2015) la innovación debe considerarse desde una gestión integral a través de toda la organización, de tal forma que genere en la empresa una cultura innovadora, puesto que, de lo contrario no incrementaría la eficiencia en procesos productivos y organizativos, lo cual es imprescindible en el desarrollo de las empresas.

b.5. Estrategias de Marketing

Los autores Lamb, Hair y McDaniel afirman que el marketing contribuye directamente a alcanzar los objetivos de las organizaciones, debido a que incluye actividades que son esenciales para la organización de negocios: evaluación de las necesidades y satisfacción de los clientes actuales y potenciales; el diseño y manejo de la oferta de productos; la determinación de precios y políticas de precios; desarrollo de estrategias de distribución y comunicación con los clientes actuales y potenciales (2003).

c. Factores clave del nivel entorno

Cuando se comienza a buscar factores de la dimensión entorno se puede llegar a encontrar muchos autores, a lo largo de la literatura creada en todos estos años, que enumeran un sinnúmero de ellos. Sin embargo, Machado (2016) reúne los factores que, bajo su estudio, él ha considerado más relevantes para poder apreciar el dinamismo del entorno. No obstante, Machado llega a precisar 10 factores en la dimensión entorno, solo se desarrollarán los que se consideran más importantes para este caso de estudio y que han sido validados en las entrevistas previas con expertos los cuales son los que se muestran a continuación:

c.1. Dinamismo del sector y barreras de entrada

El primer factor que se observa es el dinamismo del sector y barreras de entrada. Los entornos varían en dimensiones como el dinamismo, la heterogeneidad, la hostilidad y la liberalidad (Dess y Beard, 1984 citado en Davidsson et al., 2010), además este tipo de factores externos pueden ser responsables de determinar cuánto puede llegar a crecer el negocio y el tiempo que llevaría, es decir si son de rápido o lento crecimiento. A su vez, se ha podido evidenciar que cuanto más dinamismo hay en el sector, más rápido es el crecimiento (Davidsson et al., 2010). Por otra parte, las barreras de entrada en el mercado pueden llegar a intervenir en el crecimiento de las empresas pues o puede proteger el crecimiento de estas o provocar una concentración (Janssen, 2009). Lo que hace comprender que el entorno competitivo en el cual se mueven las mypes, está lleno de incertidumbres lo que ocasiona que el ambiente pueda ser favorable o desfavorable para estas (Machado, 2016).

c.2. Facilidad y disponibilidad de acceso a recursos

Asimismo, el acceso a recursos puede llegar a beneficiar a las pequeñas empresas, especialmente si se habla de recursos financieros. Sin embargo, para la mayoría de estas empresas, el capital externo es irrelevante pues se ven desanimadas al no tener el control de todo y aumentar el riesgo de quiebre, lo que conlleva a un crecimiento mucho más lento por el miedo a obtener un mayor apalancamiento, es decir, a un mayor nivel de endeudamiento de la empresa (Cressy, 2008).

c.3. Importancia de las partes interesadas o stakeholders

Este punto es de suma importancia debido a que la mayoría de las mypes suelen tercerizar gran parte de sus operaciones debido a que no tienen los recursos propios para llevar a cabo ciertas tareas como la de producción. Por ello, Machado cita a Clarke debido a que él explica que la relación entre dos o más partes dentro de un sistema es necesaria para la supervivencia de otras partes puesto que el interactuar unos con otros podría mejorar la supervivencia de todos reduciendo problemas como el de la escasez o falta de recursos (Clarke et al., 2014)

c.4. Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas

Las políticas públicas, así como las políticas nacionales o locales de apoyo a empresas pueden llegar a contribuir considerablemente el crecimiento de las empresas como se identificó en un programa de apoyo a micro y pequeñas empresas que realizó el gobierno belga (Schoonjans et al., 2013 citado en Machado, 2016) pues, aunque el ejemplo que se da se efectuó en otro país, la sensación de seguridad es la misma. Los negocios se sienten con más confianza al tener un respaldo que los apoye, además, lo cual podría reducir la informalidad en muchos de ellos.

3. E-Business y Clasificación

3.1. Definición y tipos de e-Business

La definición de E-business puede tener distintas nociones, dependiendo del foco de análisis. Básicamente se pueden distinguir tres grandes áreas de aplicaciones de E-business. El primero está conformado por las aplicaciones intraorganizacionales, la cual se caracteriza por el desarrollo de Intranets. Asimismo, este primer tipo de aplicaciones se concentran en incrementar la eficiencia en la operación empresarial. El segundo tipo de aplicaciones están orientadas a las aplicaciones interorganizacionales, las cuales pueden funcionar hacia atrás con proveedores, hacia adelante con intermediarios o, incluso, hacia un lado con instituciones bancarias o AFP's. El último tipo se enfoca a las aplicaciones entre empresas y consumidores finales (Mendoza & Alvarez, 2001).

Asimismo, es considerada como un sistema integrado de información en el cual se delegan procesos de negocios. Esto se da tanto por el uso de tecnologías que aportan valor a la empresa, como de nuevas estrategias de comercialización en línea (Letreros, n.d.).

Por otra parte, es necesario identificar al e-business como cualquier tipo de actividad empresarial que se realiza a través de Internet, no únicamente de compra y venta, sino también dando servicio a los clientes y/o colaborando con socios comerciales. Desde el enfoque del negocio, e-business es el proceso que las empresas emplean para comercializar en su ecosistema de redes (Letreros, n.d.).

Por último, aun cuando no existe una definición ampliamente aceptada, los autores Miguel Alvarez y Jose Antonio de Toledo citan a la OECD E-Business que menciona que el E-Business “son todas las actividades generan valor dentro de la empresa” tanto con proveedores como con los clientes. Por ello, se puede decir que este “incluye redes internas (Intranets) y redes externas para un número limitado de participantes (Extranets)”. Cabe resaltar que “la infraestructura que está dedicada a este tipo de actividades también se incluye” (Mendoza & Alvarez, 2001).

Adicionalmente existen clasificaciones de e-business

- El modelo Business to Consumer (B2C) utiliza a Internet como una nueva plataforma de ventas. Este modelo permite que, mediante una interacción a través de internet, el consumidor pueda visitar el ecosistema virtual de una empresa con el propósito de que este pueda llegar a completar la transacción de algún producto o servicio que se ofrece (EALDE Business School, 2020).
- Los negocios B2B se caracterizan por crear un vínculo fundamentado en la confianza y reputación de los negocios lo que facilita una relación prolongada en el tiempo. En este modelo, al igual que en el anterior, la relación compra-venta se realiza mediante el uso de internet a través de sitios webs lo que posibilita la reducción de costo-tiempo (EALDE Business School, 2020).
- El modelo Consumer to Consumer (C2C) es cuando la transacción se realiza entre consumidores. Es decir que los consumidores individuales pueden realizar una compra o una venta por medio de una web donde normalmente hay una comisión por venta realizada (EALDE Business School, 2020).
- También existe el modelo Consumer to Business (C2B). En este modelo, los consumidores son lo que establecen los requisitos o limitaciones a las empresas en los productos o servicios que ofrecen a la venta (EALDE Business School, 2020).

- Finalmente, hay un modelo llamado Mobile to Consumer (M2C) y Mobile to Business (M2B). Ambos modelos se centran en la tecnología móvil, donde los consumidores y los negocios se relacionan a través de un ecosistema virtual móvil (EALDE Business School, 2020).

3.2. Definición de e-Commerce

La Oficina de Promoción de la Sociedad de la Información (ISPO) de la Comisión Europea, define al comercio electrónico como compra, venta, mercadotecnia y servicios de productos, servicios e información a través del ecosistema de redes en la cual las partes interactúan de forma electrónica, en lugar de hacerlo a través de intercambios físicos (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, y Vaca, 2016).

Esta nueva manera de hacer negocios una gran oportunidad para emprender y tener una actividad comercial propia en la que triunfan cuando entienden que en el e-Commerce no existen barreras ni fronteras, y que el espacio geográfico no es el que determina el target; que se deben tener presentes muchos aspectos y ver la otra cara de la moneda; que sin creatividad y sin ofrecer una propuesta de valor realmente diferenciadora se hace complicado surgir en este amplio mundo como unos grandes vencedores (Basantes et al., 2016).

Para efectos de esta investigación, se considera que la microempresa Summer 29 –sujeto de estudio- es un e-Commerce, debido a las características que presenta al realizar sus ventas. Además, no se considera un e-Business ya que la gestión de sus procesos no cuenta con un sistema integrado para la gestión de su negocio.

4. Resumen del capítulo

En síntesis, el presente capítulo empieza con el estado del arte relacionado a modelos que afectan el crecimiento empresarial, así como estudios de tesis, realizados sobre los factores que influyen en el crecimiento empresarial, que sirven como fuentes de consultas.

Luego de ello, se continuó con un breve acercamiento a la definición de crecimiento empresarial a través de los conceptos de distintos autores, así como la revisión de los tipos de crecimiento empresarial. Se revisaron modelos de crecimiento empresarial por etapas, para tener una noción más amplia de los modelos existentes. Y de igual forma se realizó una revisión de la literatura sobre los modelos de crecimiento empresarial por factores debido a eran más específicos y permitían trabajar mejor la información.

Como se ha mencionado anteriormente, todos los modelos sobre factores propuestos por sus respectivos autores, fueron realizados en épocas, culturas y contextos diferentes por lo que ningún modelo se ajusta totalmente a cualquier empresa. Para este caso de estudio sobre la

empresa Summer 29 se ha decidido escoger el modelo de Machado debido a que es el mejor se adecua al enfoque que se quiere dar ya que se puede hacer un mejor análisis bajo los tres niveles que ofrece el modelo los cuales son de agente, negocio y entorno. Puesto que modelos como el de Blázquez muestran un estudio más general sobre factores internos y externos de la empresa, o como el de Demir et al, que a pesar de ser un año más actual que el de Vier Machado, los factores que se analizan no se adaptan a la empresa de Summer 29. Por esta misma razón, no se consideró emplear el modelo de tipping points, el cual plantea puntos de inflección que son problemas por resolver de manera secuencial; debido a que, en este caso en particular se busca conocer los factores que han contribuido al crecimiento, más que los problemas que aquejan a la empresa.

El modelo de Machado propone distintos factores en cada nivel, de los cuales para la presente investigación no se abordaron todos, sino los que se adaptan mejor según el contexto del sujeto de estudio. Por lo que para el nivel agente se seleccionaron el nivel educativo y experiencia, la inserción en redes de contacto, el miedo al fracaso, los objetivos personales, y la motivación e intención para crecer. De igual modo para el nivel negocio se escogió la edad y tamaño de la empresa, el aprendizaje y experiencia, la gestión del conocimiento, la innovación de productos y las estrategias de Marketing. Finalmente, para el nivel entorno, los que se consideraron más importantes fueron el dinamismo del sector y barreras de entrada, la facilidad y disponibilidad de acceso a recursos, la importancia de los stakeholders y las políticas públicas de apoyo a las empresas.

En el capítulo posterior se desarrollará el diseño metodológico; en el cual, se tomará en cuenta las categorías de variables para diseñar los instrumentos que se emplearán para las fuentes de recolección de información de campo.

Tabla 3: Factores escogidos inicialmente para el estudio

Agente	<ul style="list-style-type: none">● Nivel educativo y experiencia● Inserción en redes de contacto● Miedo a fracasar● Objetivos personales● Motivación para crecer en empresas normales● Intenciones de crecimiento
Negocio	<ul style="list-style-type: none">● Edad y tamaño de la empresa● Aprendizaje y experiencia● Gestión del conocimiento● Innovación de productos● Estrategias de Marketing
Entorno	<ul style="list-style-type: none">● Dinamismo en el sector y barreras de entrada● Facilidad y disponibilidad de acceso a recursos● Importancia de las partes interesadas o stakeholders● Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo en las empresas

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se precisarán los aspectos metodológicos que orientarán la presente investigación. Primero se explicará el alcance de la investigación a usar, luego el diseño metodológico dentro del cual se incluyen los puntos de enfoque de investigación, estrategia de investigación. Luego de ello, se describirán las unidades de investigación empleadas, así como las herramientas aplicadas. Para finalizar, se explicará la secuencia metodológica utilizada en el estudio.

1. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo principal conocer los factores que contribuyen al crecimiento de una microempresa de prendas, calzado y accesorios femeninos: Summer 29. En este sentido, el alcance de la presente investigación será descriptiva; debido a que, como menciona Hernández con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (2014).

De igual modo, el objetivo de este es recoger información de un número de variables en base al conocimiento que se tiene sobre el crecimiento empresarial y describirlo de manera profunda. El autor Hernández menciona que los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Asimismo, este pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (2014). Precisamente, la finalidad de recolectar información es conocer y describir las dimensiones que incluye cada factor del modelo teórico seleccionado, sobre el cual se ha realizado un análisis profundo que permitirá contextualizar los problemas del sujeto de estudio de la presente investigación.

2. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo; es decir, se centrará en lo contextual y situacional sin variables cuantitativas. Así como lo menciona Hernández (2014), este permitirá recolectar la información sin datos numéricos que permitan afinar las preguntas de investigación y darle respuesta a algunas variables inscritas en los factores de crecimiento de Machado en las dimensiones de Agente, Negocio y Entorno.

La investigación cualitativa puede resultar beneficiosa, puesto que proporciona datos a profundidad, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas (Hernández, 2014). Asimismo, este aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos.

El enfoque a emplear tiene como objetivo incluir una variedad de conceptos, visiones, técnicas, que permitan descubrir y perfeccionar preguntas de investigación (Hernández, 2014), lo que otorgará profundizar y delimitar de manera más adecuada la situación de la empresa, sus variables en el entorno y los factores que influyen en el crecimiento de esta.

3. Diseño metodológico

Según Hernández (2014), el diseño metodológico le permite al investigador responder a sus preguntas de investigación, cumplir con los objetivos de estudio y someter a prueba las suposiciones que se consideraron inicialmente.

Ante ello, la presente investigación se guiará por la estrategia de caso de estudio único, debido a que, se pretendió realizar una investigación a profundidad sobre la unidad de análisis específica y con ello efectuar un análisis profundo, a partir de su interacción con el contexto real en el que se desarrolla, lo cual podrá responder la pregunta de investigación (Hernandez, 2014).

Existen en la literatura cuatro tipos de estudio de caso: el primero es holístico-caso que comprende un solo caso de estudio; el segundo es holístico-múltiples casos, comprende varios casos de estudio; el tercero es incrustado-un solo caso, el cual incluye varias unidades de análisis en un solo caso; por último, incrustado-múltiples casos que contempla múltiples casos que incluyen varias unidades de análisis (Yin, 2014).

De acuerdo a lo expuesto líneas arriba, el caso de estudio será de tipo holístico-caso, ya que se toma en consideración para el estudio todas las áreas conformadas en la empresa pues como menciona Hernandez (2014) “es holístico, porque se precia de considerar el ‘todo’ sin reducirlo al estudio de sus partes” entendiéndose el ‘todo’ como el fenómeno de interés y con ello lograr obtener una perspectiva más amplia y general de la empresa para que luego se logre enfocar en las partes más significativas para el estudio.

Bernal menciona que el estudio de caso sigue un proceso que inicia con la definición de los temas principales de análisis, para después de ellos centrarse en un estudio profundo mediante la recolección, interpretación y validación de datos (citado en Arbaiza, 2014). Asimismo, Vara menciona que el caso de estudio en las ciencias administrativas y económicas es elegido cuando se desea analizar el éxito o fracaso de una empresa (citado en Arbaiza, 2014). Es así que, para el caso de esta investigación, perteneciente a las ciencias de la gestión, se comienza con el marco teórico que permite conocer los principales conceptos que posteriormente serán analizados junto con los hallazgos encontrados durante la etapa de recolección e interpretación de datos, lo cual generará conclusiones y recomendaciones, y también se estudiará con más detalle, como parte de

una investigación de las ciencias de la gestión, el crecimiento del sujeto de estudio, su éxito o fracaso.

4. Matriz de Consistencia

La matriz de consistencia ha sido dividida de acuerdo con los cuatro objetivos planteados en la presente investigación (ver Anexo A).

5. Técnicas de recolección

Hernandez (2014) señala que el proceso cualitativo se desarrolla de forma distinta al proceso cuantitativo. La diferencia radica en que el proceso cuantitativo es llevado a cabo secuencial o linealmente, mientras que el proceso cualitativo se desenvuelve paralelamente; es decir, tanto muestreo y recolección de datos como el análisis son casi paralelos.

Según Hernandez (2014), se comienza recogiendo datos en la muestra inicial de un caso o unidad y son analizados. Al mismo tiempo, se evalúa si está alineado al planteamiento del problema. Luego se continuarán recolectando datos y pasando por un proceso de análisis para conocer si estos son adecuados. Del mismo modo, el autor afirma que la recolección de datos en este enfoque cualitativo resulta fundamental, debido a que el objetivo es obtener datos de personas, situaciones o procesos a profundidad que posteriormente se convertirán en información, la cual – como se mencionó anteriormente- será profundamente analizada y evaluada.

El autor plantea ciertos métodos de investigación para el enfoque cualitativo y entre ellos se encuentra la observación, la entrevista, los grupos de enfoque, la recolección de documentos y materiales y las historias de vida (Hernandez, 2014). Para efectos de la presente investigación se utilizará como instrumentos las entrevistas semiestructuradas y las fuentes secundarias

La entrevista cualitativa se considera como una reunión entre personas para intercambiar ideas e información para lograr comunicación y construcción conjunta de ideas (Janesick, 1998 citado en Hernandez, 2014).

En primer lugar, las entrevistas utilizadas permitirán conocer a mayor profundidad a ciertos actores involucrados con la empresa -sujeto de estudio- Summer 29 y con la investigación realizada. Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas, ya que -como lo menciona el autor- si bien estas tendrán una guía de preguntas, también se podrán realizar preguntas adicionales que permitirán obtener mayor información y a un mayor nivel de detalle (Hernandez, 2014). Una de las entrevistas que se utilizará es una de tipo introductoria a la gerente de la empresa para poder conocer mejor a la organización, sus colaboradores y su relación con el entorno.

En segundo lugar, se realiza entrevistas a los proveedores de la empresa, a los colaboradores de la misma, al trabajador tercerizado y a los clientes para que, de esta manera, se

pueda tener una perspectiva holística de la empresa y poder analizar mejor los factores que contribuyen su crecimiento. No se realizará entrevistas semiestructuradas a los clientes, puesto que, no solo la coyuntura no lo permite, sino que la empresa no cuenta con un base de datos de sus clientes. Sin embargo, al entrevistar no solo a miembros de la empresa, sino también a sus stakeholders, se podrá conocer de manera más amplia y profunda a la empresa misma y, también, poder analizar mejor los factores que contribuyen a su crecimiento.

En tercer lugar, se utilizarán fuentes secundarias como revisión bibliográfica de la literatura respecto a los modelos, enfoques, teorías y factores de crecimiento que permitirán no solo conocer a profundidad la teoría, sino también realizar el análisis respectivo y pertinente.

Por último, se utilizará documentación diversa de la empresa como algunos reportes e informes de la misma que, según Hernandez (2014), ayudarán a entender el fenómeno central de estudio. Esto le permitirá al investigador conocer más a detalle los antecedentes de las vivencias o situaciones producidos LeCompte y Schensul, 2013; Rafaeli y Pratt, 2012; Van Maanen, 2011; y Zemliansky, 2008 citados en Hernandez, 2014).

6. Marco muestral

El marco muestral utilizado en una investigación cualitativa es, en la mayoría de casos, las muestras no probabilísticas, la cual tiene como objetivo la generalización en términos de probabilidad (Ragin, 2013, Saumure y Given, 2008 y Palys, 2008 citado en Hernandez, 2014).

Para este caso de estudio, se utilizará una muestra no probabilística, la cual es elegida de forma intencional por parte de la persona o personas que realizan la investigación (Kothari, 2004), puesto que, al tener un enfoque cualitativo, no es relevante que sea representativo de la población. Al emplear una muestra no probabilística, esta permite obtener una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (Hernandez, 2014). Para el caso de estudio, se utiliza una muestra no probabilística por conveniencia; puesto que, la misma se encuentra disponible y accesible para su investigación. Para este estudio, es conveniente este tipo de muestra, debido a que la población es bastante grande como para considerarla por completo.

7. Secuencia Metodológica

7.1. Fase Exploratoria

En esta fase se realizó una revisión de la literatura pertinente para el estudio de caso, durante la cual se encontró en la teoría modelos de factores que afectan al crecimiento empresarial. La información obtenida permitió seleccionar un modelo teórico, que más adelante sería adaptado a la realidad del sujeto de estudio, esto con la finalidad de lograr obtener factores que sean relevantes para el estudio.

Continuando con la fase mencionada, se realizaron entrevistas exploratorias que permitieron ofrecer a la investigación una visión más significativa. Se inició con una entrevista exploratoria a la Gerente General de Summer 29, la cual sirvió para comprender más a detalle el sujeto de estudio y su desenvolvimiento, así como también para contextualizar mejor los instrumentos usados.

Asimismo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas para poder profundizar algunos conceptos teóricos y, para ello, se entrevistó a expertos en la industria de la moda y en el sector retail, los cuales proporcionaron información más detallada del sector de interés que pudo ser enfocado al tema estudiado. De la misma manera, se entrevistó a un profesor de crecimiento empresarial, el cual brindó información y ciertas reflexiones generales sobre el crecimiento en las empresas.

7.2. Fase de Trabajo de Campo

En la fase de trabajo de campo, se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas (ver Tabla 4) a la gerente de la empresa, proveedores y trabajadores tanto internos como externos.

Tabla 4: Entrevista semiestructurada a miembros y stakeholders de Summer 29 SAC

Nombre	Institución	Cargo	Fecha
Anthonelly Bravo	Summer 29 SAC	Gerente General	15/11/20 - 17/12/20
Brenda Castro	Summer 29 SAC	Diseñadora Gráfica	09/12/20
Melissa Castillo	Independiente	Contadora pública	25/11/20
Carlos Atahuapla	Empresa personal	Gerente	08/12/20
Maribel Javier	Chic Collection SAC	Gerente	17/12/20

A partir de la información obtenida, se realizó la codificación y categorización de las variables de estudio y un posterior análisis de lo encontrado en este proceso. Con la información recabada, se elaboraron las guías de entrevistas semi-estructuradas para la validación de los hallazgos con expertos en el tema.

7.3. Fase de validación de expertos

En esta fase se logró validar la información obtenida en el trabajo de campo con cinco expertos en diferentes áreas (ver Tabla 5). Se seleccionó a los expertos a entrevistar debido sus conocimientos en los factores que se buscaba analizar; es por ello que se entrevistaron a expertos

en temas de crecimiento empresarial, mypes y otros; ello con el fin de asegurar la veracidad de la investigación.

Tabla 5: Entrevista semiestructura de validación con expertos

Nombre	Institución	Cargo	Fecha
Jorge Mendoza	PUCP	Docente de Gestión Empresarial	07/01/21
Beatriz Avolio	CENTRUM PUCP	Docente principal de la Escuela de Posgrado en Negocios	05/01/21
Renato Gandolfi	PUCP	Docente de Gestión Empresarial	07/01/21
Alithu Roncal	Ollet	Gerente de empresa	06/01/21
Sofia Palomino	Independiente	Licenciada en Gestión Empresarial	05/01/21

8. Resumen

La presente investigación aplica un enfoque cualitativo que permitirá entender a profundidad el estudio de caso único de la empresa Summer 29, buscando aplicar instrumentos que permitan obtener la mayor cantidad de información primaria para explicar los factores detrás del crecimiento de la empresa en cuestión.

Se procedió a realizar una entrevista exploratoria a la gerente general de Summer 29 para poder conocer a la empresa, para de esta manera, poder definir el problema de investigación y los instrumentos a utilizar para el desarrollo del trabajo. Posteriormente, se realizaron las entrevistas de trabajo de campo para luego ser codificadas y analizadas; por último, consultada con expertos, quienes permitieron validar los factores obtenidos.

CAPÍTULO 4: MICROEMPRESAS DE LA MODA EN EL PERÚ

1. Sector textil

1.1. Análisis del sector

La industria del sector textil en el Perú, “desde épocas preincaicas ha dado muestras de poseer una extraordinaria tradición textil, los peruanos en la costa y los andes han logrado desarrollar variedades de algodón y podido mejorar sus habilidades en la hilatura, tejeduría, tintorería y acabado textil. A través de los años, se han ido ganando nuevas prácticas, llegadas de diferentes partes del mundo, durante los siglos XIX y XX. Gracias a éstas alcanzaron determinadas capacidades competitivas” (Muñoz, 2006). Por ello, conforme han ido pasando los años se han ido implementando nuevos métodos y tecnologías para mejorar el sector y contribuir con el crecimiento tanto de este como del país.

Asimismo, la importancia del sector textil radica en que es uno de los principales soportes que ayuda al avance y evolución de países en vías de desarrollo. Esto es gracias a que aporta a la generación de empleos en toda la cadena productiva contribuyendo a la economía del país y a la mejora de la calidad de vida de las poblaciones que se ven beneficiadas.

En el 2018, una buena noticia fue anunciada en la feria ExpoTextil donde Raúl Pérez-Reyes anunció que se ha creado un grupo de trabajo para recuperar el potencial de la industria textil, pues el Perú había caído 10 posiciones entre 190 economías pasando del puesto 58 al 68. Asimismo, para el 2018 se esperaba un crecimiento del 3.3% en el sector, sin embargo, Pérez-Reyes mencionó que el porcentaje antes mencionado no refleja el verdadero potencial del sector textil (SNI, 2018).

Para el 2019, se pronosticó que el crecimiento del sector textil seguiría aumentando gradualmente debido a las medidas que se estaban tomando pues como resalta Luisa Mesones, Directora General de Expotextil Perú 2019, “a pesar de los vaivenes económicos del país, los empresarios del sector textil-confecciones confían en el potencial del Perú e invierten de manera sostenida en adquisición de maquinaria y equipo un promedio de US\$ 215 millones anuales” (Asociación Peruana de Técnicos Textiles, 2019). No obstante, Juan Córdova, gerente general de la empresa Textil del Valle, menciona que se necesita un acompañamiento más participativo por parte del Estado pensando también en las futuras inversiones que harán (Mundo Textil, 2019).

En el 2020, con la llegada del COVID-19, el sector textil ha tenido una caída muy fuerte a causa de que las exportaciones peruanas del sector se han visto reducidas en un 42.85% y el subsector de prendas de vestir y otras confecciones en 40.93% (Asociación Peruana de Técnicos Textiles, 2020), además que se han sufrido cancelaciones o postergaciones de pedidos, así como

reducción de mano de obra. A pesar de ello, el producir mascarillas y la compra de estas por parte del Estado “ayudó a compensar el impacto en el sector textil-confecciones, contribuyó a reactivar parte de las empresas e implementar protocolos para la salud de los trabajadores y clientes” (Gestión, 2020b). También se recalcó que “las empresas no trabajan al 100% aún por la falta de trabajadores y proveedores de servicios complementarios” (Gestión, 2020b).

En el ámbito político, se puede destacar que “El Ministerio de la Producción (Produce) aprobó, mediante la Resolución Ministerial N° 125-2020, la inclusión de actividades adicionales estrictamente indispensables que no afectan el estado de emergencia nacional, relacionadas con el rubro textil y confecciones” (El Peruano, 2020b), para ello deben de cumplir con tener todos los papeles en regla, como la licencia de funcionamiento y deben ser formales.

Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) “Con el objetivo de articular esfuerzos y contribuir con el fortalecimiento y desarrollo de la industria textil, se instaló la mesa ejecutiva, conformada mediante la Resolución Ministerial N° 455-2019-EF/10, para el desarrollo del sector textil, que prevé identificar los problemas y cuellos de botella de ese rubro y proponer alternativas de solución” (El Peruano, 2020a)

De igual modo, otro ámbito, el sector textil, aparte de ser un generador de empleo como se ha mencionado anteriormente, también contribuye a la economía del Perú con las exportaciones y así se demuestra en el 2018, donde “las exportaciones de la industria textil y confecciones sumaron 1,400 millones de dólares, monto mayor en 11.5% respecto al 2017, reportó la Asociación de Exportadores del Perú (Adex)” (El Peruano, 2019). Además, el ejecutivo Tello refirió que “esta industria tiene una participación del 1.9% en el producto bruto interno (PBI) del país, y en el período 2008-2017 representó el 10% de la producción manufacturera” (El Peruano, 2019).

En el cuarto trimestre del año 2019, una de las industrias que registró un menor nivel de producción fue textil y de cuero (-9,2%), esto debido a “una menor preparación e hiladura de fibras textiles en -9,3%, y por la menor fabricación de otros productos textiles (-8,7%)” (INEI, 2019a) como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 6: Manufactura: Valor agregado

ACTIVIDAD	2018/2017	2019/2018
MANUFACTURA	5,7	-1,7
Industria Alimenticia	11,1	-0,7
Industria textil y del cuero	1,1	-6,7
Industria de madera y muebles	3,8	4,2
Industria del papel, impresión y reproducción de grabaciones	4,3	-6,6
Industria química	1,6	-2,3
Fabricación de productos minerales no metálicos	2,8	2,3
Industrias metálicas básicas	2,9	-1,7
Fabricación de productos metálicos	9,3	0,4
Otras industrias manufactureras	7,8	-4,5

Fuente: INEI (2019)

Sin embargo, en el 2020 las exportaciones del sector textil se han visto afectadas por la coyuntura que está pasando el país. “ADEX informó que los despachos del sector (US \$205.1 millones) suman una caída de 35% en lo que va del año (...). Solo en abril los despachos sumaron poco más de US \$5.1 millones (-92.7%)” (Gestión, 2020d) lo cual ha generado un impacto negativo en la economía del Perú.

En el primer trimestre de 2020, se pudo apreciar una disminución en el valor agregado bruto de la actividad manufactura a causa de la inmovilización obligatoria y paralización de las industrias desde marzo. Además, la industria de textil y del cuero registraron menores niveles de producción en -22.8% pues hubo una reducción en la fabricación de tejeduría y acabado de productos textiles (-25,2%); y prendas de vestir (-24,4%) (INEI, 2020a). Sin embargo, en el segundo trimestre, las cifras anteriormente citadas se vieron aún más afectaron pues llegaron a tener la disminución de producción llegó a -62,2% (INEI, 2020b) como se observa en la tabla 7:

Tabla 7: Manufactura: Valor agregado bruto

ACTIVIDAD	2019/2018	2020/2019
MANUFACTURA	0,9	-10,8
Industria Alimenticia	1,4	0,0
Industria textil y del cuero	-3,8	-26,1
Industria de madera y muebles	4,6	-8,1
Industria del papel, impresión y reproducción de grabaciones	0,0	-11,5
Industria química	-0,2	-13,4
Fabricación de productos minerales no metálicos	2,7	-22,0
Industrias metálicas básicas	-2,5	0,4
Fabricación de productos metálicos	5,4	-17,1
Otras industrias manufactureras	2,2	-15,5

Fuente: INEI (2020b)

Finalmente, “El organismo internacional prevé que el PBI del Perú caerá 12% en el 2020, un resultado que contrasta con el cálculo de crecimiento de 3.2% que tenía el BM en enero pasado, antes de la pandemia” (Gestión, 2020d).

En el ámbito tecnológico, la industria textil, así como muchas otras, han ido evolucionando conforme han pasado los años para poder seguir compitiendo en el mercado y adecuarse a las nuevas necesidades que los compradores exigen pues estos son cada vez más conscientes del desarrollo sostenible como la producción y consumo responsables. Por lo que la presión en esta industria aumenta progresivamente para poder asegurar su rentabilidad.

Asimismo, Farias, G. (2018) señala que las innovaciones en la industria textil y de la moda se ven reflejadas en dispositivos de tejido controlados por voz y el diseño e impresión en 3D que permiten la comunicación entre humanos y máquinas. Aunque en el 2018, la capacidad de las empresas para implementar nuevas tecnologías en la industria textil aún era deficiente pues no tenían los implementos ni la mano de obra preparada.

Para el 2019, llega con mayor fuerza la industria 4.0, es decir, Tecnología 3D, digitalización, tecnología artificial mecatrónica avanzada y robótica pues la nueva generación de consumidores tiene otras necesidades debido a que se encuentran en un mundo más digitalizado, además que cuando adquieren un producto buscan con ello vivir una experiencia auténtica y sostenible. Por lo que se debe impulsar la personalización completa de los productos lo que cambiará el negocio textil y de la moda utilizando nuevas tecnologías para un diseño orientado al consumidor y modelos de negocios que faciliten la interacción profunda con este (Chávez, 2019).

En el 2020, “El avance de estas tecnologías se ha profundizado con el COVID-19, haciendo prosperar a las empresas conectadas y digitalizadas para operar en los mercados virtuales y de confinamiento (...). Ante estas oportunidades, la región debe acelerar los programas para apoyar la digitalización de las industrias y la absorción de nuevas tecnologías y para ello se requiere de Internet de alta velocidad con una energía eléctrica estable” (Kamiya, 2020) tomando en cuenta los nuevos protocolos de bioseguridad, así como el cuidado del medio ambiente.

1.2. Industria de la confección

Acorde con Pérez, Rodríguez e Ingar (2010), el sector textil cuenta con dos grandes subsectores y uno de ellos es la industria de la confección. La confección consiste en la recepción y control de calidad de la tela; es decir, en recibir la tela del departamento de producción. Asimismo, Angulo afirma que la confección pasa por un proceso de control de calidad en el cual

“se pueden asegurar que las características de la tela recepcionada correspondan a las especificaciones teñido, ancho, encogimiento, revirado, etc.” (Angulo, 2004).

Además, la industria de confección en nuestro país cuenta con organismos especializados como el Comité de la industria de la Confección del Perú (CICOP), el cual es un gremio de empresas industriales confeccionistas y proveedores que tienen como objetivo proteger y promover la actividad industrial del sector en el Perú (Angulo, 2004).

Otro de los organismos con los que cuenta esta industria es la Comisión de Dumping y Subsidios de INDECOPI, la cual se encarga de velar por el cumplimiento de las normas destinadas a evitar y corregir distorsiones de la competencia generada por importaciones de productos a precios subsidiados (Ángulo, 2004). Del mismo modo, la Asociación Peruana de Técnicos Textiles es una entidad que concentra a trabajadores y empresarios del sector textil y confecciones y se encarga de brindarles apoyo y asesoría por medio de cursos y charlas para impulsarlos a alcanzar sus metas (Asociación Peruana de Técnicos Textiles, n.d.).

La industria mencionada tiene una gran importancia en el Perú y es que, no solo es un sector amplio que abarca diversas actividades como la agricultura y el trabajo manufacturero, sino que también es de suma importancia para el desarrollo de la economía nacional, ya que por sus características constituye una industria altamente integrada, altamente generadora de empleo (Perez et al., 2010). Siguiendo la misma línea, PRODUCE (2017) afirma que la confección es una industria que demanda una gran cantidad de mano de obra, por lo que se debe contratar personal calificado para desarrollar productos de alta calidad.

Según el Departamento de Estudios Económicos, se proyectaba que para el 2020 el sector textil y confecciones exporte 1430 millones de dólares aproximadamente, logrando un incremento del 5% respecto al año anterior (Andina, 2020). Sin embargo, con la llegada del coronavirus al país en el mes de marzo, el panorama cambió radicalmente no solo para esta industria sino para toda la economía nacional. Al inicio, el gobierno de Martín Vizcarra decidió tomar ciertas medidas como aislamiento social obligatorio y la inmovilización obligatoria en todo el Perú como una manera de evitar la propagación del virus y contrarrestar sus efectos en la población. Esto trajo consigo la paralización de la economía y, con ello, de muchos negocios de la industria textil y de confecciones. En la siguiente fase de la reactivación de las actividades, se fueron reabriendo algunos de estos negocios, pero con algunas restricciones y con protocolos necesarios para cuidar la salud ciudadana. Según el diario El Comercio (2020), una de las modalidades con la que se inició fue la de delivery, la cual permitía llevar los productos hacia los clientes.

La pandemia ha generado que las empresas se enfrenten a una variedad de retos, y las organizaciones de esta industria no son la excepción, por lo que han tenido que crear estrategias que le permitan cubrir las pérdidas y lograr su sostenibilidad. Una de ellas fue migrar a la producción de indumentaria para el sector salud y confección de mascarillas, abastecer al Estado mediante compras corporativas, dar prioridad al diseño de prendas de vestir, a prendas de mayor confort, termorreguladores, que estén enfocados a favorecer el descanso y que faciliten los movimientos corporales, ajustándose al teletrabajo (La Camara, 2020d).

Asimismo, el único canal reforzado no fue únicamente el delivery, sino que también se incrementaron las ventas en línea por medio de páginas web y redes sociales. Así como lo menciona la revista digital la Cámara, la presencia en redes sociales permitió a los consumidores conocer una diversidad de marcas peruana que antes eran ajenas.

1.3. Industria de la moda

El diccionario de Oxford define a la moda como “el conjunto de prendas de vestir, adornos y complementos que se basan en esos gustos, usos y costumbres, y que se usan durante un periodo de tiempo determinado.” (Oxford Language, n.d). Asimismo, Saim (2014) afirma que la moda tiene como objetivo determinar cuáles son las prendas que deben llevarse en un momento determinado, así como los materiales y la combinación de la misma. De la misma manera, la autora resalta que esta industria incluye 3 actividades: la producción textil, la producción de vestidos y la venta al detal. Es así que forman parte de la cadena de valor de la industria de la moda. Comenzando con la industria textil que se encarga de trabajar el material crudo y suministrar a la industria de vestido, el cual se encarga del diseño de las prendas y las ventas al mayor y, por último, las ventas al menor, la cual tiene como función distribuir el producto terminado al consumidor final.

Según Díaz y Lozano, quienes escribieron un artículo en EY, mencionan que para el 2020 se proyectaron nuevas tendencias en la industria. Se avistaba la renovación de los modelos de negocio ante las nuevas necesidades de los consumidores. Dentro de las preocupaciones de estos se encontraba “la conveniencia, responsabilidad social, la personalización y la rapidez” y, para esto, se desarrollaron modelos como el de prendas de segunda mano a través de medios digitales, el alquiler de ropa y accesorios como disfraces, vestidos y esmóquines, la compra de productos por suscripción (Díaz & Lozano, 2019).

Otra de las tendencias que proyectaba EY (2019) era la de moda saludable para el consumidor y el medio ambiente; es decir, se tiene más cuidado con los materiales utilizados, ya que existe una mayor preocupación por el impacto que puede tener en el medio ambiente y en el cuerpo del consumidor. Otra de ellas es la ropa interactiva, como la ropa de bebe que cambia de

color cuando este está enfermo. Asimismo, se desarrolla la bioingeniería de textiles, la cual permite el uso de materiales amigables con el medio ambiente por medio de, por ejemplo, telas innovadoras a base de proteínas. Del mismo modo, la industria de la moda renueva su cadena de suministro para que esta sea capaz de responder de manera flexible y rápida a las necesidades cambiantes del consumidor y, además, generan una nueva imagen respecto a la responsabilidad social y sostenibilidad, una que refleje sus esfuerzos por cuidar del medio ambiente y de las personas.

Ante la llegada del COVID-19, la industria se enfrentó a nuevos retos y a nuevas necesidades. Ante ello, la moda tuvo que adaptarse y reinventarse y una de las nuevas direcciones que tomó fue la elaboración de implementos sanitarios como mascarillas, guantes y ropa especializada que permita al personal médico protegerse del virus (Gestión, 2020c). Asimismo, en otro artículo, el diario sostiene que algunas de las medidas que deberá tomar es la reconstrucción de la identidad de marca, buscar un valor diferencial, comunicación más sensible, ya que se vive un gran momento de incertidumbre y, también, entender los nuevos requerimientos del consumidor frente al escenario del coronavirus como experiencias más generalistas (Gestión, 2020a).

Del mismo modo, el IPP (2020) señala alguno de los cambios que vivirá la industria ante esta pandemia. Una de ellas es la reutilización de prendas de vestir como una forma de reducir el desperdicio de prendas y retazos, así como también es una forma de que se puedan generar precios más accesibles por medio de la venta de ropa de segunda mano o vintage. Otro de ellos son las donaciones a hospitales, orfanatos y comunidades con bajos recursos. Las ventas en línea es una práctica que se viene desarrollando desde antes de la pandemia; sin embargo, el IPP (2020) afirma que en este tiempo de distanciamiento social se reforzará. Por último, se dará lugar al Green love y las prácticas de comercio que permitan prendas orgánicas que utilicen materiales ecológicos y que mantenga prácticas de trabajo dignas con su personal.

2. Sector Manufactura

2.1. Análisis del sector

La manufactura es la industria encargada de la transformación de materias primas en productos elaborados o productos terminados listos para la distribución y consumo. El Ministerio de la producción indica que el sector manufacturero peruano se divide en sector primario y sector no primario, dentro del cual se encuentran industrias como las industrias de bebidas y alimentos, industrias farmacéuticas, industrias textiles, productos metalmecánicos, maquinarias y equipos, entre otros (2016).

Si bien la industria es importante para la economía del país por la recaudación tributaria que implica, este no se ha mantenido estable en los últimos años. Puesto que, para el año 2018 hubo un crecimiento en 20.3%, el cual significó un incremento positivo tanto del sector primario como del secundario (Ministerio de la Producción, 2020).

En diciembre de 2020, se produjo un aumento de la producción manufacturera en 9.2% respecto del similar mes de 2019, debido al importante crecimiento del subsector primario (+43.2%). No obstante, el subsector no primario decreció (-2.3%). El desempeño positivo del subsector primario se debió principalmente a la mayor producción de productos pesqueros (+278.8%) y de la elaboración de azúcar (+15.1%). Por su parte, el resultado del subsector no primario se explica por la menor actividad de la industria de bienes de consumo (-3.3%), bienes de capital (-28.6%) y servicios industriales (-28.6%) (Ministerio de la Producción, 2020).

Tabla 8: Índice de Volumen Físico de la Producción Manufacturera

	Dic 20/ Dic 19	Ene – Dic 20/ Ene – Dic 19
IVF Total	9.2	-13.4
Subsector No primario	-2.3	-17.0
Subsector Primario	43.2	-3.1

Fuente: Ministerio de Producción (2020)

- Subsector Primario

De acuerdo con el Boletín de Producción manufacturera en diciembre de 2020, el subsector primario registró un incremento de 43.2%, por la mayor actividad de la industria de productos pesqueros (+278.8%) y elaboración de azúcar (+15.1%). Este comportamiento favorable registrado por la industria de productos pesqueros se debió a la mayor disponibilidad de la materia prima para el procesamiento de harina y aceite de pescado. En el siguiente cuadro se puede observar las variaciones porcentuales según las clases del subsector primario (Ministerio de Producción, 2020).

Tabla 9: Subsector Manufacturero Primario

	Dic 20/ Dic 19	Ene – Dic 20/ Ene – Dic 19
Productos pesqueros	278.8	15.6
Elaboración de azúcar	15.1	0.1
Carne y productos cárnicos	-3.5	-2.7
Metales preciosos y no ferrosos primarios	--4.5	-0.4
Refinación del petróleo	-18.4	-33.1

Fuente: Ministerio de Producción (2020)

- Subsector No Primario

Para diciembre de 2020, el subsector no primario disminuyó en 2.3%. El resultado de este mes se explica principalmente por la menor producción de bienes de consumo (-3.3%), servicios industriales (-28.6%) y bienes de capital (-28.6%). En particular, a nivel de ramas industriales disminuyó la producción de prendas de vestir (-23.1%), manufacturas diversas (-44.7%), impresión (-39.2%), fabricación de joyas y artículos conexos (35.6%) y construcción de buques y estructuras flotantes (-94.6%) (Ministerio de Producción, 2020).

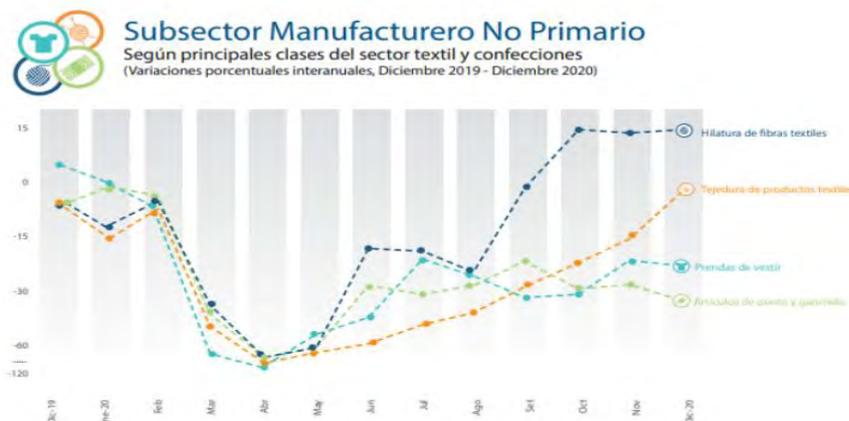
Tabla 10: Subsector Manufacturero No Primario

	Dic 20/ Dic 19	Ene – Dic 20/ Ene – Dic 19
Hojas de madera para enchapado y tableros	17.1	-32.4
Productos de tocador y limpieza	10.6	3.7
Conservas de frutas y legumbres	-2.0	4.0
Prendas de vestir	-23.1	-36.2
Refinación del petróleo	-30.0	-39.4
Joyas y artículos conexos	-35.6	-29.2

Fuente: Ministerio de Producción (2020)

En cuanto a la producción de la industria de prendas de vestir, en diciembre de 2020 se registró una disminución de 23.1% con relación a diciembre del año anterior. El resultado se debió principalmente a la menor demanda tanto interna como externa por los efectos de la pandemia COVID-19 (Ministerio de Producción, 2020).

Figura 2: Subsector Manufacturero No Primario (sector textil y confecciones)



Fuente: Ministerio de Producción, 2020

En el cuadro anterior, realizado por el Ministerio de Producción, se puede observar que la actividad industrial de preparación e hilatura de fibras textiles experimentó un avance de 16.8% en diciembre de 2020 en relación al año anterior. Este resultado positivo se explica por la mayor demanda interna y externa de productos como hilados varios (+21.2%), y en menor medida, por el aumento de la producción de telas de algodón (+2.1%) (2020).

Asimismo, la revista de La Cámara de Comercio de Lima, indicó que en agosto de 2020, el PBI del sector cayó en 19.5%, con respecto a lo producido en similar periodo del 2019. Anteriormente se proyectaba que al cierre del 2020 la industria se contrajera en 16.2%. La producción manufacturera representó el 12,3% del total del PBI del Perú en el año 2019 y durante la presente década alcanzó en promedio el 14%, mostrando una participación decreciente desde el año 2015 en adelante (La Camara, 2020c).

3. Sector Comercio

3.1. Análisis del sector

El crecimiento de la economía peruana ha sido variado en los últimos años respecto a su velocidad, ya que en algunos de ellos, el desarrollo de esta ha sido más rápido que en otros. En el 2013, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima publicó un informe sectorial del sector comercio el cual indicaba que debido al incremento de empleo en el país y un mayor acceso a los canales financieros, ha sido posible para el sector comercial experimentar una expansión importante en los últimos 10 años. Asimismo, para el año 2012, este sector creció 6.7% en cifras reales mientras que en cifras acumuladas este fue del 102.9% respecto al año 2002, logrando que el Perú sea una plaza más “atractiva y dinámica para América Latina” (Camara de Comercio IEDEP, 2013).

En el 2016 y 2017, el crecimiento del sector comercial se vio afectado por un bajo desempeño en toda América Latina registrando tasas de -0.1% y 1.6%, respectivamente. Sin embargo, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima señaló que el sector Comercio en el Perú se vió favorecido tras acumular cinco trimestres de crecimiento acelerado lo que para el 2018 se reflejaba en una expansión del 3.2%. Y esta recuperación se debe a la evolución de la demanda interna (Peñaranda, 2018).

Figura 3: Evolución del PBI Comercio



Fuente: Peñaranda, 2018

Asimismo, en la siguiente tabla se puede apreciar el sector comercial en comparación de los otros sectores desde el año 2011 hasta el año mencionado.

Tabla 11: Perú: Producto Bruto Interno según actividad económica

ACTIVIDAD	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ECONOMIA TOTAL (PBI)	6,3	6,1	5,9	2,4	3,3	3,9
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,0	6,3	1,1	1,3	3,0	1,8
Pesca y acuicultura	61,7	-36,2	23,0	-28,7	15,9	-10,1
Extracción de petróleo	0,3	1,8	5,1	-1,6	9,5	13,6
Manufactura	8,3	1,3	5,2	-1,1	-1,7	-1,6
Electricidad, gas y agua	8,2	5,9	3,4	5,2	6,0	7,3
Construcción	3,6	15,9	9,4	1,8	-5,8	-3,1
Comercio	8,6	8,5	4,9	1,9	4,0	1,8
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	11,4	7,0	6,6	2,2	2,7	3,4
Administración pública y defensa	4,3	8,1	3,9	5,3	3,9	4,6
Otros servicios	4,0	4,6	4,5	4,1	4,5	4,1
Total Industrias (VAB)	6,5	5,8	5,6	2,3	3,5	4,0

Adaptado de INEI (2020c)

En el año 2019, el crecimiento de 2,2% del PBI se basó en la evolución favorable de diversas actividades económicas tales como las telecomunicaciones y otros servicios de información, administración pública y defensa, alojamiento y restaurantes, entre otros.

En el 2020, con la llegada del COVID-19, el sector Comercio se vio afectado debido a que solo las empresas que brindaran bienes de primera necesidad- esenciales para la población- podría continuar sus actividades durante la cuarentena, lo que causó que muchas empresas que no se dedicaban a ello, cerraran sus puertas por un tiempo indeterminado o definitivo, ya que cabe

mencionar que uno de los subsectores más relevantes para este sector es la venta minorista o retail. Entonces, para septiembre del 2020, se registró una disminución del sector comercio de 6.14%, respecto al mismo mes del año anterior (Perú Retail, 2020b)

Asimismo, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el PBI para octubre del 2020 llegó a caer en un 3,79% siendo su menor reducción del año, desde el marzo del año mencionado, esto se debe al reinicio de la 4ta etapa de reactivación de la actividad económica (2020a). De la misma manera, según este organismo, para octubre del mismo año, el sector Comercio decreció en 3,81%, debido a una reducción en las ventas tanto al mayor como al por menor.

Cabe resaltar que el nivel de incertidumbre producido por la pandemia impacta a nivel de gastos de las familias, puesto que las que disponen de menores recursos van a priorizar gastos como educación, salud y nutrición (La Camara, 2020a) y no priman en gastos secundarios como la compra de prendas de vestir y los relacionados a diversión.

A pesar de ello, para el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (IEDEP), la economía peruana crecería 9,5% en el 2021 liderando de esta manera la región; sin embargo, aún no podría recuperarse de la caída del 2020 (La Camara, 2020a).

3.2. Subsector ventas minoristas o retail

Respecto al comercio al por menor en el año 2014, según indica el INEI, “las ventas netas de las empresas comerciales minoristas ascendieron a 75 mil 676 millones de soles” (2017). Lo cual puede visualizarse en el siguiente cuadro que muestra las ventas netas según el sector productivo.

Tabla 12: Ventas Anuales del comercio minorista, según productos

PRODUCTOS	ABSOLUTO	%
Total	75676	100,0
Alimentos, bebidas y productos de bazares	21656	28,6
Combustibles y lubricantes	19294	25,5
Computadoras, audio, video y televisión	4835	6,4
Productos textiles, prendas de vestir y calzado	5664	7,5
Productos de ferretería, pinturas y vidrio	4743	6,3
Productos farmacéuticos y perfumería	8655	11,4
Comercio especializado de otros productos	1569	2,1
Otros productos	9260	12,2

Adaptado de INEI (2017)

En la tabla anterior se puede observar que la mayor parte de las ventas minoristas la obtuvieron los alimentos, bebidas y productos de bazares con un 26.6%.

Para el año 2019, hubo un incremento del comercio minorista en 3,21% principalmente por la mayor venta de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador, debido al establecimiento de promociones y ofertas exclusivas por Fiestas Patrias (INEI, citado en El Comercio, 2019).

Ello, debido al aumento de la venta de productos nuevos en almacenes especializados como los productos de seguridad personal, productos ópticos y topográficos; venta de semillas y fertilizantes. También, creció la comercialización de computadoras, unidades periféricas, programas informáticos y equipos de telecomunicación por renovación de equipos y mayor compra de equipos de telefonía (INEI, citado en El Comercio, 2019).

Para septiembre del 2020, el comercio tuvo una baja significativa del 4,98%, por menor venta de combustible en estaciones de servicio, vinculada a la gradual reactivación del transporte interprovincial e internacional. Asimismo, se disminuyó la venta de libros, periódicos y artículos de papelería entre otros. Igualmente, la venta de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero disminuyó, afectada por las disposiciones sanitarias como aforo limitado y distanciamiento social (INEI, 2020c).

Del mismo modo descendió la venta de alimentos en almacenes especializados, por la aparición de tiendas y bodegas en medio del estado de emergencia, constituyéndose en competencia de las ya existentes. También descendió la venta de artículos y prendas de vestir de las principales tiendas por departamento, ante el reordenamiento de prioridades del consumidor (INEI, 2020c).

3.2.1. E-commerce en el subsector minorista

En cuanto al sector del comercio electrónico ha experimentado un crecimiento entre los años 2014-2019, principalmente en cinco grandes categorías: comida y cuidado personal, muebles y electrodomésticos, juguetes y hobbies, electrónica de consumo (tecnología), y moda (ropa y calzado). Esto se puede visualizar en el Reporte de industria: El e-commerce en el Perú, en el cual basada en una investigación realizada por Euromonitor International que agrupa los valores que el retail online ha dejado anualmente en cada categoría e industria en el país, desde el año 2013 (BlackSip, 2019).

Tabla 13: : Valor del Internet Retailing por categoría entre 2013-2019

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MODA (ropa y calzados)	18,3	51,8	81,4	124,3	180,6	260,8	358
Belleza y cuidado personal	-	7,4	17,8	31,8	37,9	46,2	52,3
Electrodomésticos	9,3	10,9	12,6	14,6	16,7	20,3	23,7
Electrónica de consumo (tecnología)	243,1	285,1	320,8	363,3	416	511,5	600,4
Salud	3,5	4,6	5,8	7,6	14,5	18,1	22,6
Comida (y bebidas)	9,7	10,6	32,9	45,1	58,9	80	98,7
Artículos y muebles para hogar	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7	3,3	3,8
Productos multimedia	98,3	116,2	134,3	154,9	177,1	212,6	242,7
Accesorios personales	45,5	51,2	57,4	64,7	74,2	89,4	103,6
Cuidado y artículos para mascotas	-	-	1,3	1,9	2,9	3,8	4,8
Juguetes y artículos para niños	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	1	1,2
Videojuegos	0,7	0,9	1	1,2	1,5	1,8	2,2
Otros	181	239,2	332,4	434,3	535,7	679,1	816
TOTAL	611,6	780,4	1.001,4	1.248,7	1.522,1	1.933,1	2.339

Fuente: BlackSip (2019)

De la tabla anterior, se logra obtener que gran parte de las compras realizadas por el comercio electrónico han sido enfocadas en la venta de moda; es decir, ropa y calzado.

Asimismo, al cierre del año 2020, se estima que el comercio electrónico creció en más del 60% frente al 2019. Ipsos revela que el 91% de peruanos piensa comprar online en los próximos meses y dónde lo harán. Por ello, estima que existen alrededor de 6.6 millones de personas que compran a través de las plataformas digitales y los productos más adquiridos son los siguientes: 70% alimentos, 54% moda y 41% equipamientos del hogar (2020).

Esto se debió, en gran medida, a la pandemia que imposibilitó que las personas puedan salir de sus casas a realizar las compras presenciales, debido a la aglomeración y al temor de contagio. Por ello, según un estudio de Ipsos, durante la cuarentena el 73% de peruanos realizaron compras por Internet siendo los principales productos comprados los siguientes: 65% alimentos, 36% moda, 34% equipamiento del hogar, 33% farmacia, 28% limpieza y 26% aseo personal (2020).

La llegada del COVID-19 aceleró el proceso del comercio electrónico, puesto que antes de la cuarentena, el e-commerce solo representaba, en promedio, un 5% de las ventas de las empresas que ya lo habían implementado. Ahora, su crecimiento ha llegado hasta un 10 % (Chicoma, 2020).

Según estudios realizados por Ipsos, se estima que en el país, 2.5 millones de personas compran o piden a través de WhatsApp, debido a la rapidez brindada, el contacto directo y personal con el vendedor y por la confianza y seguridad que generan. Siendo uno de los productos más adquiridos la ropa, la cual representa un 32% del total.

Del mismo modo, las proyecciones en cuanto al crecimiento del comercio electrónico para el año 2024 se mantienen, debido a que, se espera que los ingresos logren una tasa de crecimiento anual del 12.2% entre el 2020-2024 (La Camara, 2020b).

4. Microempresas en Perú

4.1. Definición de microempresas

Existen diversas definiciones de lo que debe considerarse como microempresa. No obstante, la legislación peruana define a la MYPE como la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Asimismo, se conceptualiza la terminología propuesta por el poder ejecutivo que modifica la denominación de Texto Único Ordenado de la ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. En este sentido, las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en algunas de las categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales.

De acuerdo a la modificación mencionada anteriormente, y según la definición legal en el Perú, las microempresas se caracterizan por registrar ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT, mientras que una pequeña empresa será la que tenga ventas anuales entre 150 UIT y 1,700 UIT (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Adicionalmente, se define a los pequeños negocios como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo, estas son organizaciones producto del emprendimiento de personas que arriesgan pequeñas capitales y que se someten a las reglas del mercado (Okpara & Wynn, 2007).

4.2. Importancia de las microempresas

Las MYPES cumplen un papel fundamental en el desarrollo de la economía peruana ya que aportan sustancialmente en la formación del PBI, tanto por el número de puestos de trabajos que ofrecen así como lo recaudado por parte del Estado gracias a sus ventas. El 99.5% del total de empresas formales en la economía peruana- el 96.2% son microempresas, 3.2% pequeña y 0.1% mediana. Se puede apreciar en el siguiente cuadro elaborado por Produce para el año 2017, que el 87.6% de las empresas se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el resto de ellas (12.4%) se dedican a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca) (Produce, 2017).

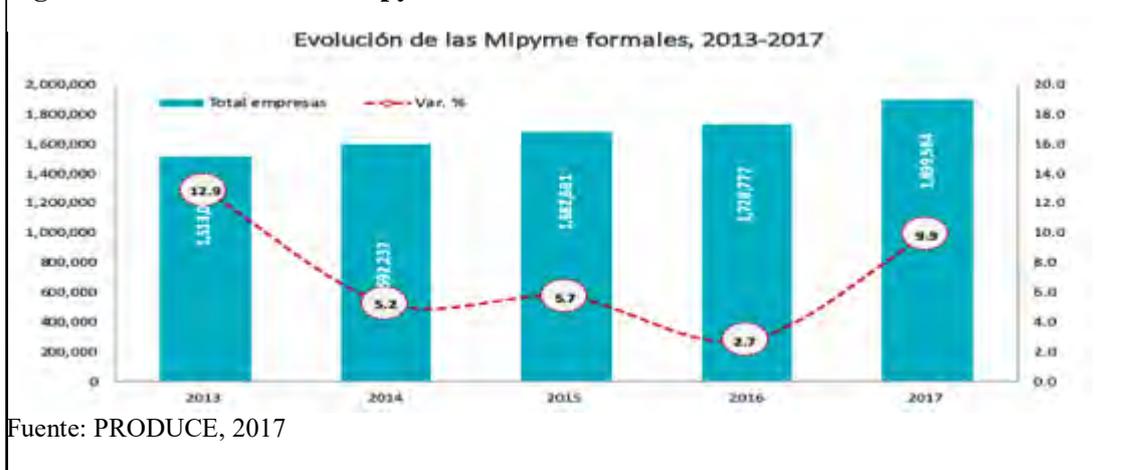
Tabla 14: Mypes Formales según sector económico

SECTOR ECONÓMICO	Mipyme 2013		Mipyme 2017		VAP 2013-2017
	N	%	N	%	
Comercio	694,538	45.9	878,285	46.2	6.1
Servicios	589,357	39.0	784,859	41.3	7.4
Manufactura	144,506	9.6	158,233	8.3	2.3
Construcción	47,378	3.1	41,916	2.2	-3.0
Agropecuario	24,131	1.6	24,004	1.3	-0.1
Minería	9,620	0.6	9,349	0.5	-0.7
Pesca	3,656	0.2	2,938	0.2	-5.3
Total	1,513,006	100	1,899,584	100	5.9

Fuente: PRODUCE (2017)

Asimismo, en el periodo 2013-2017 el número de empresas formales de este segmento se ha incrementado a un ritmo promedio anual de 7,2%. Sin embargo, aún persiste un alto porcentaje de informalidad, ya que el 48.4% de las MYPE no están inscritas en SUNAT. En la siguiente figura realizada por Produce (2017) se puede observar el aumento de microempresas existentes entre los años 2013-2017.

Figura 4: Evolución de las Mipyme formales



Fuente: PRODUCE, 2017

Para el año 2018, el número de microempresas existente aumentó según estadísticas del INEI, “el número de microempresas fue de 2 millones 270 mil 423, registrando un incremento de 4,0% respecto al año anterior; además, concentró el 94,9% del total de empresas a nivel nacional, demostrando su relevancia no solo en cantidad de empresas sino también en la generación de empleo y su participación en el desarrollo socioeconómico del país” (INEI, 2019b, p.29). Debido a que, son las Mipymes las que generan alrededor del 60% de la PEA ocupada. Asimismo, 10 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una Mipyme formal (INEI, 2019b).

Cabe mencionar que la mayor concentración de microempresas en el Perú se da en el departamento de Lima, el cual cuenta con el 44.9% del total, donde, solo la Provincia de Lima registró 961 mil 211 microempresas representando así el 42.3% a nivel nacional. Le siguen los departamentos de Arequipa con 127 mil 842 (5,6%), La Libertad con 122 mil 291 (5,4%), Piura con 99 mil 862 (4,4%), Cusco con 88 mil 598 y Junín con 87 mil 537 (3,9% cada uno). respectivamente. Estos seis departamentos concentran el 68,1% del total de microempresas (INEI, 2019b, p.31).

4.3. Microempresas de la industria textil en el Perú

Entre los años 2008-2014 se produjo un incremento en la creación de nuevas empresas del sector textil, esto se puede evidenciar en la figura 14 elaborado por Produce (2018) donde se observa el aumento de nuevas empresas en el sector textil; asimismo, estos en su gran mayoría están conformadas por microempresas (95%) de las cuales el 64% son microempresas cuyas ventas no superan las 13 UIT (microempresas de subsistencia).



Asimismo, estudios realizados por el INEI revelan que el 31,2% de las microempresas manufactureras corresponden a la industria textil y de cuero, esto se explica por la gran

concentración de unidades productivas de confección de prendas de vestir que posteriormente son comercializadas por distintas empresas, en tiendas físicas o tiendas online. Además, este crecimiento se justifica por las leyes que otorgan beneficios a este segmento empresarial. En la siguiente figura 15 elaborado por el INEI se puede apreciar el porcentaje de microempresas manufactureras según su actividad económica (2019b, p.52).



Como se mencionó anteriormente, mucha de la ropa elaborada en el Perú es destinada para ser vendida en distintas empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir. En su gran mayoría, estas tiendas se dedican al comercio minorista, el cual para el año 2018 representó el 68,7% del total de empresas comerciales registradas en Lima Metropolitana, el 25,4% se dedicaron al comercio mayorista y el 5,9% a la venta y reparación de vehículos automotores y motocicletas (INEI, 2019b, p.147).

Por otro lado, el ministerio de la producción indica que para el periodo 2013-2018 se incrementó el número de hogares que compraron prendas de vestir en tiendas especializadas, mercados minoristas y ferias. El número de hogares que adquirieron prendas de vestir para adultos se incrementó en 36.8% respecto al año anterior, pasando de 1,08 millones a 1,48 millones de hogares (citado en El Comercio, 2019b).

5. Caso de estudio: Summer 29

5.1. Historia de la empresa

A mediados del 2014, Anthonelly Bravo junto a un grupo de amigas empezaron a plantearse ideas de negocio; es por ello, que a finales del año 2014 vieron la oportunidad de obtener ingresos vendiendo ropa a través de redes sociales. Inicialmente, tomaron el negocio como un juego ya que querían probar que tal les iba revendiendo prendas que estaban de moda. En 2017, Anthonelly, fue la única que decidió continuar con el negocio, al ser ella la más

interesada, dedicándole más tiempo al negocio, y es en ese momento donde decide mandar a producir sus propios productos.

Esta es una empresa que nace como un e-commerce en la red social Instagram, donde empiezan a vender prendas femeninas y accesorios populares del momento; para ello, compraban los productos terminados y los revendían por ese medio. Después de un tiempo trabajando de esta manera, tuvieron una gran acogida por parte del mercado, por lo que la empresa decidió optar por mandar a producir sus propios modelos de ropa y accesorios para poder comercializarlos, ofreciendo así prendas de calidad que cuenten con el gusto particular de la gerente. Debido al aumento de la demanda, Summer 29 vio la necesidad de crear una página web propia para generar mayor cantidad de ventas.

En el año 2019, la empresa decide formalizarse, llevando como razón social el nombre de “Summer 29 S.A.C.”. A mediados del año 2019, se decidió alquilar un showroom para que los clientes puedan probarse y apreciar mejor la ropa y accesorios que ofrece la empresa. Como se observó que el tener un showroom repercutió positivamente en el incremento de sus ventas, a inicios del 2020 se decidió adquirir junto a su familia una casa en Miraflores para usos del negocio, cuya primera planta sirva para el showroom y la segunda planta pueda ser utilizada como oficinas administrativas tanto para Summer 29, como para la empresa de su hermano, quien es su aliado estratégico. No obstante, debido a la coyuntura nacional sanitaria la casa fue usada como almacén, centro de trabajo y como un estudio para fotografiar a las modelos con las prendas. Esta situación cambió al finalizar el confinamiento, y ahora mantiene como almacén su antigua casa en San Juan de Lurigancho.

Actualmente, Summer 29, únicamente se encuentra en el ecosistema digital, ya sea en Instagram, Facebook, canales que usa para promocionarse, y para realizar ventas usa los canales de Whatsapp Business o su página web. En el 2020, se ha visto un aumento significativo del uso y demanda de estos medios digitales, debido a que las compras en línea fueron, inicialmente, el único canal de venta; por el cual, las empresas podían desarrollar su actividad comercial. Todo esto generado por la coyuntura actual: la pandemia generada por Covid-19.

Si bien no existe una declaración de misión en la empresa, la gerente comentó que “Summer 29, busca ofrecer una manera nueva y divertida de combinar prendas básicas para lograr un estilo increíble, donde encontrarás el outfit perfecto en un solo lugar”. Asimismo, la visión que tiene la empresa es que la marca Summer 29 llegue a diversas partes del mundo.

La empresa no cuenta con áreas bien definidas. Actualmente, el personal está conformado por 10 trabajadores aproximadamente, de los cuales solo 3 se encuentran bajo planilla y 1 es

tercerizado, los cuales desempeñan diferentes funciones respecto a la logística, el marketing, las ventas y finanzas. Algunas de estas áreas no tienen un encargado oficial, pero sí cuentan con personal de apoyo, ya sea interno o externo. No todos los encargados cuentan con estudios especializados sobre el área en la que se están desarrollando; su desempeño se basa en la experiencia adquirida durante sus años de trabajo.

Parte del personal se desempeña en la nueva oficina administrativa y el resto realiza home office, por el momento. Debido a la familiaridad y cercanía con la que la empresa se relaciona con sus colaboradores, las personas contratadas suelen ser otros familiares o personas recomendadas por amigos de la dueña, ya que estos colaboradores llegan a vivir en el mismo lugar que ella y el resto de su familia.

Además, trabaja con 3 talleres especializados en ropa y 3 talleres que se encargan de la confección y realización de los zapatos y accesorios. Cabe mencionar que los proveedores son cambiados dependiendo de la estación ya que cada taller se dedica y se especializa en un tipo de prenda. Asimismo, está asociada a empresas courier que se encargan de hacer llegar los productos a los clientes finales. Las empresas courier con las que trabaja Summer 29 son Olva y Betal.

5.2. Descripción de la empresa

La empresa Summer 29 se dedica a la comercialización de ropa, zapatos y accesorios femeninos ofreciendo no solo prendas de moda en cada temporada, sino que se caracteriza por mantener un estilo clásico. Fue fundada en septiembre del año 2014. La dueña y gerente de la empresa es Anthonelly Bravo Bravo. Originalmente, nace como una empresa online en la red social Instagram, donde obtuvo una buena acogida por parte del mercado lo que ha permitido que la misma se expanda al adquirir una página web propia y en el año 2019 decida alquilar un espacio físico y posteriormente adquiera un bien inmueble que sirva de showroom, el cual se ubica en Miraflores. La misión que tiene Summer 29 es “buscar ofrecer una manera nueva y divertida de combinar prendas básicas para lograr un estilo increíble, donde encontrarás el outfit perfecto en un solo lugar” (A. Bravo, comunicación personal, 19 de abril del 2020).

Los canales de venta con los que la empresa contaba para el año 2019 eran, el showroom donde se hace la venta física, y el whatsapp business y la website donde se realiza la venta online. Cada canal representa casi el 50% de las ventas totales anuales; sin embargo, en el año 2020 solo ha realizado ventas online debido a la pandemia, y estas ventas han tenido un aumento significativo en la demanda online debido a la pandemia mundial que está afectado al Perú (A. Bravo, comunicación personal, 19 de abril del 2020).

En la empresa, la fortaleza más sobresaliente es la diversidad de productos brindados, así como su contenido actualizado y llamativo, esta combinación permite captar el interés de los clientes. Una de las oportunidades que se ha dado, debido al contexto del país, es que las personas pasan más tiempo en las redes y web. No obstante, existen muchas marcas del mismo rubro en las plataformas digitales que son más conocidas.

5.2.1. AMOFHIT

Se realizó un estudio interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y Logística, Finanzas y contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de Información, y Tecnología e Investigación) del cual, como indica D' Alessio (2008), se pueden obtener fortalezas y debilidades de la empresa mediante un análisis funcional a las áreas.

- **Administración y Gerencia**

Con respecto a la administración de la empresa, esta se encuentra dirigida por la señorita Anthonelly Bravo, quien es la cofundadora de la empresa Summer 29 y actual dueña. Si bien su familia se encuentra directamente relacionada con la empresa debido a que brindan apoyo en distintas áreas, la encargada de la toma de decisiones finales es la gerente Anthonelly, quien se encarga de controlar y supervisar todas las áreas.

Asimismo, la comunicación entre el área administrativa con las áreas operativas no mantiene jerarquía, las discusiones referentes a la empresa se realizan en momentos familiares, donde no se realizan los reportes necesarios que pueda permitir a la empresa plantearse objetivos (A. Bravo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020).

- **Marketing y Ventas**

El marketing utilizado por la empresa desde un inicio ha sido a través del uso de las redes sociales, que también es usado como medio de ventas, esto ha servido para que la empresa mantenga una comunicación más directa con sus clientes y permitiéndole fortalecer relaciones con ellos.

Asimismo, la empresa ha incurrido en acciones de marketing como el uso de marketing de influencer en su primer año y en años posteriores continuó con el uso de publicidad pagada a través de redes sociales, así como el marketing de contenidos; puesto que desean brindar a sus clientes un contenido que logre fidelizarlos, por ello mantiene planes de abocar su contenido a temas de empoderamiento femenino. No obstante, la empresa no cuenta con un plan de marketing estructurado, sino que realiza acciones de marketing aplicadas en el mercado en el cual se encuentra o las aprendidas por el tiempo (A. Bravo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020).

- Operaciones y Logística

La empresa terceriza las operaciones de manufactura de sus productos al resultar más rentable, que producir por ellos mismo ya que no cuentan con las máquinas necesarias para hacerlo. Asimismo, cada línea de producto cuenta con aproximadamente 3 proveedores, que pueden variar según la calidad que proporcionen sus productos, así como la estación del año.

Asimismo, la empresa ubica sus operaciones de venta online, negociación y distribución en casa de la familia Bravo, ubicada en el distrito de Miraflores, no obstante, ha utilizado un departamento propio, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, como almacén principal. Para que las prendas, calzados y accesorios sean almacenados, pasan por un control de calidad luego de ser recepcionados por los proveedores. En el caso de los calzados, los colaboradores de la empresa Summer 29 son los que se encargan de poner los pasadores pues en los talleres no lo hacen. Finalmente, a todos los productos se les pone código de barras, se contabilizan y se almacenan.

En cuanto a la logística de distribución, esta se da una vez que la compra se realice satisfactoriamente por el cliente, son 2 personas las encargadas de ingresar e imprimir la orden de los pedidos realizados. Una vez cuentan con los pedidos armados se los entregan al courier tercerizado que es el encargado de hacerlos llegar a cada cliente en el mejor estado y cumpliendo con los protocolos de bioseguridad requerido.

Finalmente, con respecto a las operaciones en general, las personas involucradas en cada uno de los procesos los conocen, más no existe ningún tipo de documento donde se registren las personas encargadas de cada fase del proceso ya que cuentan con un organigrama.

- Finanzas y Contabilidad

En el apartado de finanzas, la empresa se financia únicamente a través de capital propio, aportado por la familia Bravo, y no tiene planes de acceder a un préstamo crediticio por el momento (A. Bravo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020). El hermano de la gerente Anthonelly es el que apoya con la parte financiera mientras que los registros contables son realizados por una contadora tercerizada, quien es amiga de la gerente, quien también contribuye a realizar los distintos pagos correspondientes de la empresa, así como el manejo de la planilla.

En el siguiente cuadro se puede visualizar los ingresos y costos de la empresa desde su creación hasta el 2020.

Figura 7: Ingresos - Costos



Adaptado de Summer 29

Respecto al cuadro anterior, se puede observar la evolución que han tenido los ingresos en Summer 29, es así que, si bien en los primeros años los costos superan los ingresos, en el tercer año esta situación comienza a revertirse, lo cual ha permitido la obtención de ganancias.

Figura 8: Ratios financieros de Summer 29

Tipo de ratio	Resultado
Ratio de liquidez	0.911
Ratio de rentabilidad del activo (ROA)	18.17%
Ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE)	98.58%
Ratio de rentabilidad neta sobre ventas	7.71%

En cuanto al ratio de liquidez, el resultado obtenido por la empresa es menor a 1, lo cual significa que la empresa corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

ROA: La utilidad neta representa el 18.17% del total de activos; es decir, la empresa utiliza solo el 18.17% de sus activos en la generación de utilidades.

ROE: La productividad en el uso de los recursos propios fue alta, aproximadamente de 98.58%.

La rentabilidad neta sobre ventas se observa que la utilidad neta representa el 7.71% de las ventas, lo cual significa que la empresa tiene poca rentabilidad neta.

- Recursos Humanos

Para la gestión de personas, la empresa ha utilizado el reclutamiento por recomendaciones, amistades o familia para puestos de confianza, estas personas son quienes actualmente se encuentran laborando en la empresa (A. Bravo, comunicación personal, 13 de

septiembre de 2020). La cultura de la organización se caracteriza por estar basada en la confianza y relaciones duraderas.

Además, cabe resaltar que la empresa no cuenta con una declaración de su visión, misión y valores. No obstante, el clima organizacional de la empresa es positivo dada la confianza existente entre las personas y al no estar definida una estructura jerarquizada (A. Bravo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020).

- **Sistemas de Información**

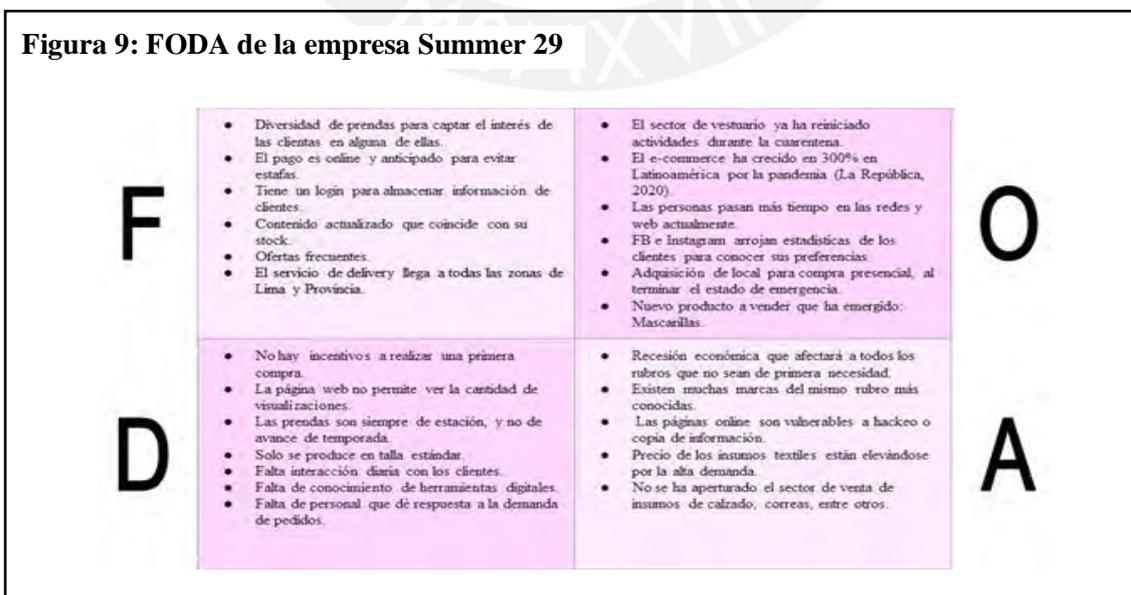
La información en Summer 29 está siendo utilizada cada vez más y con mayor facilidad gracias a la tecnología pues es a través de las redes sociales de donde se tiene un mayor conocimiento de las personas que se encuentran interesadas en sus productos y con ello se puede llegar a confirmar si su segmento ha sido elegido correctamente (A. Bravo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020). Aun así, no se tiene en cuenta el valor que el conocimiento puede otorgar a la dinámica empresarial dado que no existen políticas o acciones que recojan mayor información que la data obtenida por las redes sociales en las que se encuentra la empresa.

- **Tecnología e Investigación**

La tecnología en Summer 29 es usada principalmente por el uso de las redes sociales como medio de venta y de la publicidad de bajo costo y alto impacto que genera tener presencia en las distintas redes.

5.3. Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA, con el cual se pudo obtener información relevante acerca de Summer 29, el cual contribuirá para el análisis de la empresa.



En el apartado de fortalezas se obtuvieron factores relevantes, uno de ellos es que cuentan con diversidad de productos, lo cual, le permite captar el interés de distintos grupos de clientes. Asimismo, otro punto importante es que la empresa crea su propio contenido, el cual consideran que se diferencia al de la competencia, puesto que no solo publican una foto de una sola prenda, sino que crean looks completos con las diversas prendas, calzado y accesorios que venden, además hacen videos, entre otros (A. Bravo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020).

Asimismo otro punto por recalcar, es que, mantienen una comunicación constante con sus clientes en todo el proceso de venta y post-venta, pues Summer29 se encuentra atenta a sus clientes desde el momento del pedido del producto, hasta el momento en que es entregado en las manos del cliente, esto para supervisar que el producto haya llegado correctamente y siguiendo los protocolos de bioseguridad; asimismo, existe el servicio post venta en el cual se atiende de manera inmediata cualquier inconveniente y de esa manera encontrar una solución rápida, ello para poder brindarles un buen recuerdo y experiencia de compra lo cual trae consigo mayor confianza hacia la empresa (A. Bravo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020).

Con respecto a las oportunidades, se ha encontrado que el uso de las redes sociales y, el comercio online, se han vuelto una tendencia necesaria para aquellas empresas que desean mantenerse competitivas; la industria de la moda no es ajena a esta tendencia, sino todo lo contrario, cada vez es más común la compra y venta de prendas de vestir a través de internet (La Republica, 2020). A partir de las redes sociales y el internet, otra oportunidad a ser aprovechada vendría a ser la facilidad y el bajo costo de realizar marketing a través de dichas plataformas, lo cual simplifica la comunicación con los clientes.

Por el lado de las debilidades, se pudieron identificar como las más relevantes las que se mencionan a continuación. La primera de ellas es que no existe un estudio previo de los proveedores seleccionados, estos son elegidos por recomendaciones o por visitas a talleres, pero no se conoce la calidad de su trabajo final hasta que mandan a confeccionar las prendas; asimismo, no se mantiene una relación como socio estratégico con los proveedores.

Otra de las debilidades importantes, es que los diseños de las prendas de vestir o zapatos no son propios, la empresa se inspira, al igual que muchas otras empresas, en imágenes de Pinterest o en tiendas de vestir argentinas (A. Bravo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020). Por lo cual, la empresa tiene productos similares a los de su competencia y estos productos son lanzados en muchas ocasiones al mismo tiempo o después de la competencia.

Por último, se encuentran las amenazas que podrían afectar las operaciones de Summer 29. La primera de ellas está relacionada a la situación actual, debido a que, esta ha fomentado el

incremento de empresas en línea al tener un costo más bajo que una tienda física, lo cual ha incrementado la competencia al tener productos similares. Finalmente, otra amenaza proviene del exterior, en el ámbito internacional ya que es el país de China quien otorga parte de los insumos para la producción de las prendas de vestir, y al haber paralizado miles de fábricas ha afectado en la llegada de toneladas de productos lo cual ha retrasado la entrega estos, afectando al mercado textil.

5.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

- Poder de Negociación de Clientes (Baja)

A causa de la gran cantidad de competencia que hay en el mercado en el rubro retail, hay muchos clientes que no se sienten fidelizados a una única marca pues si algo no les agrada en la calidad, acabado o precio del producto, pueden fijarse en otras marcas rápidamente y todas las veces que ellos deseen.

Asimismo, los precios de los productos ofrecidos por Summer 29 se encuentran establecidos desde el inicio y acorde al mercado por lo que no se encuentran sujetos a negociación. La única forma de que los precios sean cambiados es solo si es considerado pertinente y óptimo para la organización, además de poner ofertas y promociones. Sin embargo, la empresa acepta sugerencias del público en cuanto a algunos productos que desea que Summer 29 venda y tenga en stock.

- Rivalidad entre Empresas (Media- Alta)

Existe una gran variedad de empresas de igual o mayor alcance que Summer 29. Los clientes tienen diferentes opciones de marcas para escoger su ropa, calzado y accesorio; por ello, es necesario que cada empresa sepa su ventaja competitiva para que la pueda resaltar y transmitir a todo su público objetivo.

- Amenaza de Nuevos entrantes (Media)

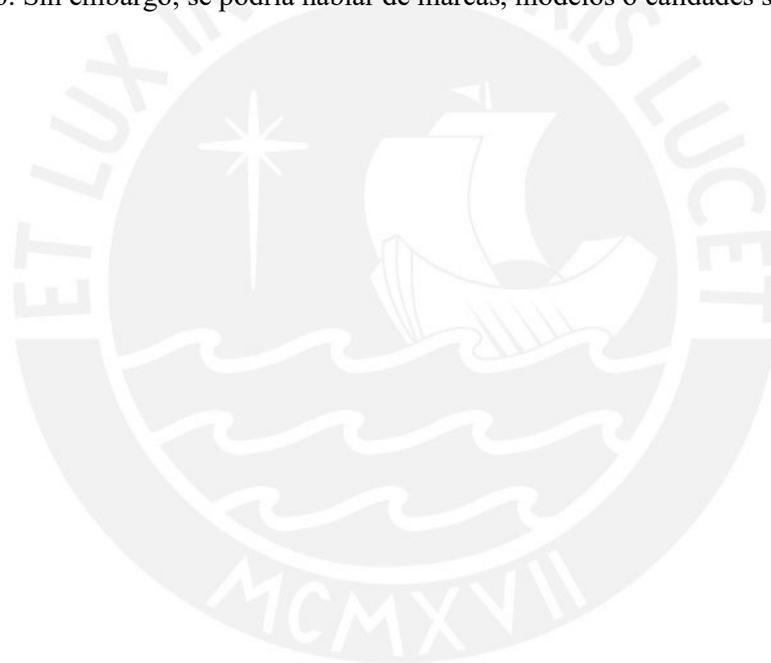
Es posible que cada día nuevas empresas, dedicadas al mismo rubro, aparezcan debido a que el E-commerce facilita el alcance hacia el público y el sector es rentable, además de que no hay barreras de entrada muy exigentes; sin embargo, a causa de la pandemia, se ha tenido que implementar protocolos de bioseguridad exigidos por el estado, igualmente, el público en general se siente más seguro de adquirir los productos sabiendo que estos protocolos son cumplidos rigurosamente, lo cual podría dificultar la entrada de estos nuevos competidores al no tener los medios suficientes para cumplir con ellos.

- Poder de Negociación de Proveedores (Alta)

En el mercado retail, los proveedores son mayormente conocidos por no cumplir con los tiempos de entrega establecidos, lo cual genera una desventaja en la empresa, ya que eso implica retrasar procesos o pedidos. Sin embargo, la calidad y acabado de las prendas son lo más importante para Summer 29, es por ello que si la calidad ofrecida por el proveedor no es óptima según los estándares de la empresa este será cambiado las veces que sea necesario hasta encontrar el idóneo pues lo que se desea es ofrecer los mejores productos a sus clientes.

- Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos, en el caso de prendas de vestir, es relativa puesto que no existe un producto sustituto para ello ya que solo la ropa puede cubrir la necesidad de vestir el cuerpo. Sin embargo, se podría hablar de marcas, modelos o calidades sustitutas.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se describirán y analizarán los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo de la presente investigación académica. Como primer punto, se presentarán los hallazgos obtenidos, para con ello poder realizar el análisis respectivo de acuerdo a las dimensiones que propone el modelo teórico de Machado.

1. Hallazgos de las entrevistas

Después de haber realizado las entrevistas semiestructuradas a los principales actores involucrados en las operaciones de Summer 29: gerente, colaborador interno, colaborador externo y proveedores; se decidió emplear una tabla resumen que pueda plasmar los principales hallazgos obtenidos (ver Anexo E).

Estos hallazgos se exponen en base a los factores que influyen en el crecimiento empresarial, que fueron agrupados en la teoría de Machado, en tres niveles: Agente, Negocio y Entorno. Si bien, para el presente trabajo se realizó la identificación de factores considerados en los factores pertenecientes al modelo empleado, se consideró incluir el factor influencia de la experiencia y conocimiento familiar para un mejor entendimiento del sujeto de estudio.

Cabe resaltar que los hallazgos encontrados fueron clasificados por afinidad temática e importancia, para con ello facilitar el desarrollo del análisis, tal como se muestra en la Tabla. De este modo, se buscó ofrecer una aproximación de la relación entre los factores y el desarrollo de la empresa para posteriormente validar esta información con expertos en el tema.

2. Análisis de la información

En el siguiente punto se desarrollará el análisis cualitativo con el principal objetivo de conocer cuáles son los factores influyentes en el crecimiento de la empresa.

2.1. Factores clave del agente

Se entiende el concepto de agente como la persona responsable de la gestión, que en este caso también es la fundadora de la empresa Summer 29

Tabla 15: Clasificación de los principales factores que aportan al Crecimiento empresarial de Summer 29

AGENTE	C1	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de educación Experiencia Inserción en redes de contacto
	C2	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos personales Motivación para crecer
	C3	<ul style="list-style-type: none"> Temor al fracaso
	C4	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo
	C5	<ul style="list-style-type: none"> Importancia del soporte familiar Influencia de la experiencia y conocimiento familiar
NEGOCIO	C6	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de la empresa hacia el crecimiento Aprendizaje y experiencia
	C7	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de Marketing Acciones de Recursos Humanos
	C8	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio e-Commerce
	C9	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Financiera
ENTORNO	C10	<ul style="list-style-type: none"> Dinamismo en el sector
	C11	<ul style="list-style-type: none"> Redes, alianzas y red de contactos Importancia de stakeholders

2.1.1. Categoría 1

En esta primera categoría hemos considerado que el nivel de educación, la experiencia e inserción en la red de contactos, están relacionados directamente. Puesto que, las redes de contacto funcionan como un apoyo o recurso para el nivel de educación y experiencia. Asimismo, han ayudado al agente a la constitución y desarrollo de su negocio; en otras palabras, varios de estos factores le ayudaron a sentar la base del negocio.

- Nivel de educación:

Para Summer 29, que es una empresa que tiene como objetivo continuar creciendo y que lo ha hecho desde sus inicios, puede decirse que este factor es relevante, ya que funciona como una herramienta para el desarrollo del negocio del agente. De acuerdo a la información obtenida,

se encontró que el agente - Anthonelly Bravo- cuenta con estudios universitarios en la Universidad Ricardo Palma, en la cual obtuvo el grado de bachiller en Derecho en el año 2017. Si bien sus estudios no fueron netamente empresariales o enfocados en la gestión de un negocio, estos le sirvieron para desarrollar su criterio, su capacidad de análisis y le permitieron conocer el funcionamiento de las empresas a nivel general y en términos legales. Este intelecto adquirido representa una útil herramienta; sin embargo, los conocimientos de gestión serían incluso más útiles.

Del mismo modo, se debe tomar en cuenta que la empresaria Anthonelly mencionó que su carrera no era realmente lo que le apasionaba; no obstante, haber estudiado Derecho le ha servido de gran apoyo al momento de la constitución de la empresa y posteriormente en el registro por Indecopi. De acuerdo a los autores Ripollés y Menguzzato se considera que los empresarios con un grado de educación superior tienen un mayor acceso a otros tipos de empleos y, por lo tanto, son capaces de aceptar mejor los riesgos asociados al crecimiento empresarial (2001).

Además, Anthonelly comentó que se encuentra interesada en completar su formación académica a través de distintos cursos cortos que puedan servirle en su negocio; por ello, ha tomado cursos como fotografía y marketing, los cuales le han permitido entender mejor el funcionamiento de esta rama y desarrollar ideas para la promoción y publicidad de la marca, así como para el desenvolvimiento de sus redes sociales (Comunicación personal, 17 de noviembre del 2020).

Asimismo, la licenciada en Gestión Empresarial, Sofía Palomino, considera que la educación en general es importante porque de esta manera va a poder tener un conocimiento más amplio y holístico de la organización (Comunicación personal, 05 de enero de 2021); en otras palabras, la educación recibida le permite a Anthonelly dirigir Summer 29 desde una perspectiva más abierta y completa, lo que podría generarle a largo plazo mayores oportunidades de crecimiento.

De la misma manera, la experta Avolio comenta que el nivel de educación representa una herramienta de apoyo que puede influir e impactar en el agente para el lanzamiento y desarrollo del negocio; no obstante, no determina. Es decir, el nivel de educación tiene cierto nivel de importancia, pero no implica que, si se carece de él, el negocio no podrá desarrollarse (Comunicación personal, 05 de enero del 2021).

Cabe resaltar que con educación no se refiere únicamente a educación formal - ya sea en una universidad, instituto o colegio, sino también a la educación no formal, que puede haber sido adquirida a lo largo de su vida por medio de su entorno y la experiencia propia.

La gerente es autodidacta, ya que ella estudia por su propia cuenta, leyendo artículos, usando la plataforma de Youtube para informarse y poder aplicar todo el conocimiento aprendido en su empresa. Por su parte, la experta Avolio afirma que por el hecho de que un empresario no cuente con educación que haya sido impartida bajo la estructura de un sistema, no quiere decir que el agente no tenga ciertos conocimientos valiosos para su empresa (Comunicación personal, 05 de enero del 2021). Además, el experto Gandolfi añade que los microempresarios peruanos tienden a ser autónomos respecto a su educación (Comunicación personal, 07 de enero del 2021).

- Experiencia

Otro factor importante a considerar es la experiencia del agente. La experiencia que pueda adquirir el agente puede ser realmente considerable no solo para este sino para el negocio mismo, puesto que esta le da la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos adquiridos durante sus años de estudios y desarrollar otro tipo de habilidades como el trabajo en equipo, la adaptación al cambio y el trabajo bajo presión en el mercado laboral, ya no universitario.

La gerente ejerció como abogada durante un año aproximadamente en el área legal de una institución financiera. Este factor es incluido en esta categoría, debido a que, gracias a las experiencias que tuvo en otras empresas tuvo una idea más holística sobre el funcionamiento de las mismas, pero también la ayudó con algo más importante aún: a darse cuenta a qué quería dedicarse realmente.

Cuando Anthonelly se encontraba cursando los últimos años de la universidad, decide en tres oportunidades, junto a dos amigas, comprar ropa de Gamarra para venderla a amigas de la universidad; no obstante, no fue una decisión que tomaron seriamente, sino más como un juego y fracasaron en su intento de vender toda la ropa, es así que las otras dos amigas decidieron quedarse con parte de la ropa para su propio uso, en cambio ella vio le gustaba este tipo de negocio (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020).

Si bien esto no califica como una experiencia en una empresa consolidada, le sirvió para ver lo que no debe volver a replicar si desea iniciar un negocio y que este pueda sostenerse. Como menciona Palomino, el tener experiencia previa en el sector antes de comenzar un emprendimiento puede influir en el desarrollo de la misma. Sin embargo, no es algo imprescindible ya que se puede tener familiares o personas cercanas que tengan esa experiencia y la compartan. Asimismo, afirma que el no tener experiencia no los excluye de la posibilidad de poder emprender y que su negocio crezca, en la medida que se ayuden con personas que han tenido experiencias similares (Comunicación personal, 05 de enero de 2021).

Respecto al factor mencionado, Avolio refuerza que usualmente los emprendimientos provienen de una combinación de lo que al agente le gusta y de lo que este ha podido adquirir experiencia y habilidad. (Comunicación personal, 05 de enero del 2021).

En otros términos, los expertos afirman que la experiencia que el empresario haya adquirido es fundamental para el negocio; sin embargo, no determina el fracaso de este. la experiencia debe saber manejarse: que no se tenga no implica que no se podrá abrir un negocio y que no se tenga experiencia en un sector determinado o en gestión empresarial o colaborando con negocios anteriores no significará que la experiencia en otros campos como Derecho no podrán ser aprovechados eficazmente por el agente para el crecimiento de la empresa. Independientemente del tipo de experiencia esta debe ser aprovechada.

- Inserción en redes de contacto

Un aspecto relevante es la generación y ampliación de las redes de contacto, porque es el primer recurso con el que cuenta el empresario, puesto que, al iniciar una microempresa, se suele carecer de recursos tanto económicos como de conocimiento, pero es a través de esta red de contactos que puede sostenerse. Como menciona la experta, Avolio, son las redes de contacto las que te apoyan, porque, la red de contacto es cómo abres mercados, cómo te asocias, cómo encuentras otras fuentes de financiamiento, cómo aumentas tus clientes (Comunicación personal, 05 de enero de 2021).

De acuerdo al marco teórico, este factor contribuye al desarrollo de la empresa, facilitando la entrada de nuevos contactos e incrementando la cartera de clientes, lo cual contribuye de manera positiva al negocio; como menciona el experto Jorge Mendoza, estas son cruciales para que la empresa se mantenga a flote y que esta pueda seguir creciendo sin importar su tamaño (Comunicación personal, 07 de enero de 2021).

En cuanto a la cartera de clientes de la empresa esta no se fundamenta en las relaciones personales de la empresaria; no obstante, uno de sus primeros clientes fue gracias a sus relaciones familiares.

Asimismo, un aspecto importante de su generación de red de contactos, es como logró contactar a sus primeros colaboradores de confianza, que han sido fundamentales para su desarrollo. La gerente comentó que mientras estudiaba en la universidad pudo conocer a su actual contadora, debido a que, se hicieron amigas cercanas y cuando se animó a formalizar su negocio decidió contactarla, debido a la confianza que le tenía. Es así que dispuso encargarle toda el área contable, además de la nómina de los trabajadores. Asimismo, su primer personal de ventas estuvo conformado por familiares, adicionalmente la primera imagen de su marca, quien continúa

trabajando para la empresa, fue contactada gracias a que es hermana de una de sus mejores amigas de la universidad. Finalmente, contactó a uno de sus proveedores por medio de una amiga en común, la cual le recomendó los servicios de este.

2.1.2. Categoría 2

En esta categoría se encuentran los factores de objetivos personales y motivación para el crecimiento. Hemos optado por colocar estos factores juntos debido a su similitud; puesto que ambos forman parte del estímulo del empresario para crecer.

- **Objetivos personales:**

Con respecto a los objetivos personales, estos sirven como una guía para tener en claro que es lo que desea lograr y a dónde quiere llegar. Los objetivos, si bien deben estar claros y definidos, para una microempresa no necesariamente deben ser SMART, ya que la mayoría de veces los empresarios no tienen estudios en temas empresariales por lo que no sabrían formular los objetivos de esta manera, sin embargo, mientras tengan una idea de adónde quieren llegar, el plantearse los objetivos, es imprescindible porque de esa manera se podrá fijar mejor un rumbo y podrán ser cumplidos en menor tiempo.

Ante ello Daviddson (2010) menciona que estos tienen un efecto positivo en el crecimiento del negocio; puesto que, si el empresario establece claramente sus objetivos desde un inicio, esto le sirve para que la empresa mantenga una dirección.

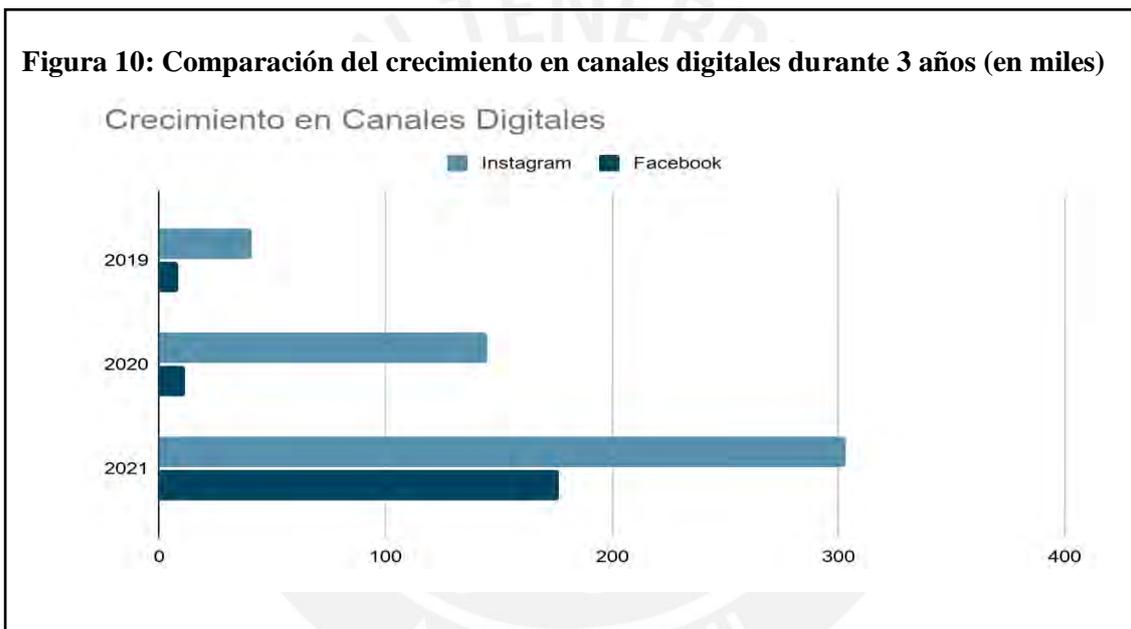
Asimismo, los objetivos personales en microempresas como Summer 29 suelen estar ligados a los objetivos empresariales, entonces el éxito de uno significa el éxito del otro. Teniendo esto en cuenta, los objetivos personales de Anthonelly podrían influir directamente en el crecimiento de Summer 29. De igual modo, la experta Avolio menciona que en la pequeña empresa los objetivos personales y empresariales van juntos, son parte de lo mismo, en la microempresa no hay diferencia entre los objetivos personales y empresariales, van totalmente ligados (Comunicación personal, 05 de enero de 2021).

El primer objetivo personal de la gerente era ser independiente económicamente, para ello, buscaba tener su propio negocio, manejar sus propios medios y tiempos; esto a raíz de haber trabajado en otros negocios, donde no se sentía a gusto con el trato que recibía ni con el manejo de los tiempos (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020).

Actualmente, el objetivo de la gerente es lograr que sus esfuerzos en la empresa se vean reflejados en el crecimiento de esta y por ello es consciente que debe mejorar en algunas áreas, principalmente el área de logística para brindarle un mejor servicio a su cliente (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020).

- Motivación para Crecer

La motivación de Anthonelly respecto a su negocio es hacer crecer la marca de Summer 29. Ella comenzó con la venta de sus productos por medio de redes sociales como Instagram y Facebook. Poco a poco, se dio cuenta de que esto estaba generando resultados positivos, ya que la marca comenzó a hacerse conocida; empezó a ganar más seguidores y más público. (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020). Esto generó una motivación a la gerente para continuar con el desarrollo de su empresa. Es entonces que decide ampliar las plataformas de comunicación y de ventas por lo que activa un whatsapp empresarial y crea su propia página web. Esto produjo un incremento en los ingresos del negocio y una mayor acogida por parte del público, aumentando el número de seguidores, así como de compradores.



Dada esta situación, se sintió motivada para abrir un showroom, un espacio físico que le permitiera a la empresa conectar más con sus clientes y tener un trato más personalizado con los mismos. De la misma manera, le permitirá a los clientes percibir mejor los productos ofrecidos por Summer 29 y conocer mejor a la marca. Por ello, ha comprado una casa de dos pisos, en donde se planea que el primer piso sea el showroom y el segundo piso sea exclusivamente para el uso de sus oficinas y que desde ahí puedan controlar las ventas de la página web y redes sociales.

Actualmente, la motivación por seguir con el crecimiento de Summer 29 está enfocado en abrir más tiendas en Lima y provincias, así como por abrir una tienda en el mercado boliviano.

Respecto a esto, Machado (2016) menciona que hay una relación mutua entre motivación de crecimiento y crecimiento; es decir, la motivación que exista por parte del agente para crecer influirá positivamente en sus acciones para lograr dicho crecimiento. Asimismo, la autora afirma que los empresarios suelen sentirse más motivados a seguir creciendo cuando perciben/viven situaciones de éxito respecto a sus empresas; así también, fortalecen su compromiso para expandir su negocio.

Esto sucedió con la gerente de Summer 29, ya que al darse cuenta de que las acciones y decisiones que había tomado sobre su empresa estaban generando resultados positivos no solo a nivel de ventas sino que a nivel de obtención de público objetivo, o sensación de éxito, la motivó a continuar con el crecimiento de su empresa y, poco a poco, comenzó una cadena de motivación que también incluyó a sus trabajadores, como menciona Avolio si los trabajadores sienten que son parte importante de la organización y que pueden crecer con ella les sirve como motivación para contribuir con el crecimiento del negocio (Comunicación personal, 05 de enero de 2021).

2.1.3. Categoría 3

- Miedo al Fracaso

Este factor se considera clave al momento de tomar la decisión de emprender un negocio pues aquí se puede apreciar cuan adverso al riesgo puede ser el empresario; ya que, puede actuar como un limitante en la toma de oportunidades. Sin embargo, los emprendedores suelen apostar por sus ideas al comenzar el negocio.

En el caso de la agente de Summer 29, cuenta que cuando inició con la empresa no tuvo miedo a fracasar; puesto que, todo empezó como un juego, además de que contaba con el apoyo de su familia y una carrera terminada, lo cual le brindaba seguridad y un respaldo. Asimismo, la gerente y dueña de la empresa aseguraba no tener miedo al momento de tomar sus decisiones y estaba más que dispuesta a correr varios riesgos en pro del crecimiento. Por ello, para Anthonelly el miedo al fracaso no significó un factor limitante, sino que, al no contar con este, contribuyó a tomar más riesgos y más oportunidades para la empresa, lo cual se pudo ver reflejado en el crecimiento de Summer 29.

Igualmente, la experta Avolio, concuerda con que es totalmente beneficioso no sentir miedo, ya que pueden tener a la familia como respaldo como es el caso de la gerente de la empresa mencionada, a comparación de un emprendedor que está apostando todo por su negocio, el cual puede vivir la situación de miedo al fracaso de una manera distinta. Sin embargo, también menciona que tener miedo es algo normal que no necesariamente puede ser negativo pues al sentir

esa adrenalina, provoca miedo, el cual ayuda al agente a moverse y ese fue el efecto que el miedo causó en la dueña de la empresa. (Comunicación personal, 05 de enero de 2021).

No obstante, con el tiempo y las experiencias que adquieren la empresa en sus años de operación, se vuelven más cautelosa al momento de asumir riesgos, como menciona Gandolfi, al principio los negocios se avientan a asumir riesgos, pero en la medida que se produzcan errores, golpes, la empresa decide administrar mejor sus riesgos (Comunicación personal, 07 de enero de 2021).

2.1.4. Categoría 4

- Liderazgo

El liderazgo es la tercera categoría que se ha considerado, y aunque no está dentro de los factores propuesto por Machado, se ha añadido dado que este es un factor que aparece continuamente en las entrevistas con los trabajadores y proveedores de la empresa. Además, se observa que el liderazgo contribuye con la motivación que tiene el personal y esto repercute, en la mayoría de los casos, en los trabajos que realizan de manera eficaz y eficiente con lo que la empresa puede ir desarrollándose progresivamente.

Es así como al buscar literatura sobre la relación entre el liderazgo y el crecimiento se encontró que muchos autores consideran que sí es un factor fundamental para el mejor desempeño de las organizaciones y puede llegar a determinar el crecimiento de las empresas como es el caso Firestone, quien relata que el líder es quien inspira y motiva a un grupo de seguidores, también es la persona la cual pertenece a una posición clara la cual tiene que cumplir con funciones y tareas específicas de manera eficiente, las cuales junto al liderazgo pueden manifestarse en el crecimiento de la empresa (Firestone, 1996).

Asimismo, los colaboradores y proveedores de Summer 29 consideran a Anthonelly como un líder no solo como una gerente pues es ella quien influye en ellos para alcanzar los objetivos que se plantean. Melissa reconoce a Anthonelly como una líder ya que menciona que es una persona muy empática ya que siempre se ha puesto en el lugar del otro, además de ser extrovertida, ella tiene un trato cordial, lo que le ha permitido acercarse a sus colaboradores emana una buena vibra lo cual hace que la gente quiera estar con ella. De igual modo, Brenda concuerda con ello ya que siente un compromiso por parte de Anthonelly por ayudarlos a crecer profesionalmente. (Comunicación personal, 25 de noviembre del 2020). Chavarro cita a Hax y Matfluf, quienes en el 1996 “observaron que en un entorno globalizado en donde a diario crece la competitividad, el éxito de los procesos de gestión empresarial depende del liderazgo y de la forma en que se involucren los ejecutivos en la obtención de resultados, además de la capacidad

de estos en promover condiciones de aprendizaje e innovación, el liderazgo es considerado como una fuerza determinante en la sobrevivencia y crecimiento de la empresa” (Chavarro, 2015).

De igual forma, ellos identifican que la esencia de la agente y líder es también un gran factor influenciador en la marca y en la percepción que tienen los clientes sobre la marca.

Del mismo modo, a medida que la empresa crece se necesitará de mayor personal que apoye a la empresa. Esta situación genera retos para mantener liderazgo, ya que, como lo explica Avolio, no es lo mismo manejar 13 personas a 200 o 300 por lo que mantener el actual liderazgo es mucho más complejo, pero son retos que te trae el crecimiento y que se deben afrontar con la mejor actitud (Comunicación personal, 05 de enero de 2021).

Igualmente, Palomino concuerda con la opinión que anteriormente mencionada, pues se refiere a mantener el liderazgo actual como bastante desafiante debido a que llega un momento en que se necesita más gente y es algo que no se puede evitar (Comunicación personal, 05 de enero de 2021).

2.1.5. Categoría 5

En esta categoría se encuentran dos factores que tienen gran peso en el análisis de esta investigación, los cuales son la importancia del soporte familiar -el cual ha sido adaptado de la influencia de los lazos familiares al considerarse más adecuado el tema del soporte familiar en este caso en particular- y la influencia de la experiencia y conocimiento familiar; puesto que, estos factores se pueden considerar el capital que aporta la agente, ya que ambos han sido el apoyo inicial para que esta organización pueda surgir, crecer y mantenerse.

- **Importancia del soporte familiar**

Este factor es importante para la empresa anteriormente mencionada; debido a que, el principal recurso con el que contó la agente y la empresa en el inicio de su formación fue su familia, quienes son el soporte necesario, no solo en lo emocional, sino también en temas de información y finanzas.

Esto es un punto en común que tienen las microempresas. Como menciona la experta Avolio, los emprendimientos siempre cuentan con apoyo en algún sentido, alguien que te da la primera plata, el apoyo emocional o alguien que te incentiva diciéndote “sí, tú puedes”, “sí, adelante” o “sí, te presto este pedacito para que arranques acá”, brindan un apoyo y soporte al emprendimiento. (Comunicación personal, 05 de enero de 2021).

Asimismo, la familia no solo ha sido importante por el apoyo que brinda a la empresa, sino el tema de la confianza que le brindan; por ello, la familia ha influido directamente en su

crecimiento. Como menciona Gandolfi, la familia se relaciona mucho con el tema de confianza, porque se sabe que se puede delegar a ellos y si existieran problemas se pueden resolver entre ellos y esto tiene que verse por el contexto en el que estamos, en el Perú hay mucho apego a la familia (Comunicación personal, 07 de enero de 2021).

Actualmente, la familia continúa brindando soporte a la empresa, Anthonelly comentó que su familia le ha brindado la posibilidad de utilizar un inmueble que se encuentra desocupado para que sea usado como almacén de la empresa; asimismo, cuenta con el apoyo respecto a la compra de activos; puesto que en el 2020, adquirieron un bien inmueble, que será usado como showroom y oficina, tanto para la empresa de la gerente de Summer 29, como para su hermano con su empresa de joyería Sumaq Design (Comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

No obstante, la licenciada en Gestión Palomino mencionó que si bien desde un inicio la familia es un factor importante, quedarse con este factor como su principal recurso puede limitar el crecimiento; en el momento que existan conflictos económicos o deshonestidad. Ahí es otro punto donde solo apoyarse en la familia por la confianza en sus miembros ya no es suficiente, puesto que como menciona Gandolfi, se puede dejar pasar capital humano importante que aporte una visión distinta, una proactividad distinta que pueda potenciar más a la empresa que solo quedarse con el entorno familiar, por la confianza que se les tiene (Comunicación personal, 07 de enero de 2021).

- Influencia de la experiencia y conocimiento familiar:

En cuanto al factor, influencia de la experiencia y conocimiento familiar, este ha sido el factor que ha contribuido principalmente en la formación de la empresa, puesto que, la empresa ha tercerizado ese conocimiento y esa experiencia en el sector, del cual no disponían y fueron adquiriendo por parte de la familia de la gerente. Actualmente este factor continúa siendo relevante para el desarrollo y crecimiento de Summer 29.

Respecto a lo mencionado anteriormente, el experto en temas de crecimiento Jorge Mendoza, menciona que tener acceso a la experiencia y conocimiento de la familia le permitió a ella rápidamente absorber esa experiencia, y de esa manera, poder tomar ciertas decisiones que le permitían avanzar, pero no era su experiencia, era la experiencia de terceros, ella usaba los recursos que estaban a su disposición en este caso era su familia (Comunicación personal, 07 de enero de 2021).

La empresaria cuando decidió iniciar con su empresa, no contaba con experiencia en el sector textil ni comercial y tampoco tenía el conocimiento en temas relacionados a ello, es entonces cuando decide apoyarse de la experiencia y conocimiento de su familia, especialmente

de su madre y tío. Cuando ella decide mandar a producir sus prendas es donde comienza a ver en acción la experiencia y el conocimiento de su familia sobre temas de calidad de las prendas, modelos, relación con proveedores, entre otros. Ellos eran quienes la asesoraban en estos temas; puesto que, en muchas ocasiones la acompañaban al emporio de Gamarra a elegir las telas que tuvieran la calidad deseada (Comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

Asimismo, con respecto a la experiencia en temas de emprendimiento; puesto que, parte de los miembros de su familia contaban cada uno con un negocio propio y cada uno sabía lo que necesitaba para iniciar un emprendimiento, ya que contaban con experiencia en el tema. Del mismo modo, durante años había tenido con su tío un negocio similar al de la comercialización de prendas femeninas, sabía cómo manejar el tema de los proveedores, en cuanto a temas de plazos de entregas, financiamientos, entre otros. Para que, de esta manera, la empresaria pudiera ver cómo se manejan estos temas y posteriormente pueda realizarlos por su propia cuenta (Comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

Por último, si bien la empresaria ya ha adquirido parte del conocimiento y experiencia que le ha brindado su familia, este aún es muy relevante para el crecimiento y desarrollo del negocio; puesto que, para la toma de decisiones finales, si bien es ella quien tiene la última palabra en el negocio, toma en consideración los consejos que le brindan sus padres por los años de experiencia que ellos tienen en los negocios (Comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

2.2. Factores clave del negocio

El concepto de Negocio es entendido como nuestro sujeto de estudio en la presente tesis de investigación, es decir la empresa Summer 29.

2.2.1. Categoría 6

En esta categoría se consideraron los factores de compromiso de la empresa hacia el crecimiento y aprendizaje y experiencia, debido a su similitud.

- Compromiso de la empresa hacia el crecimiento

Respecto a este factor, se refiere al compromiso de toda la organización hacia el crecimiento de la misma. En el caso de Summer 29, este compromiso se ve reflejado en el interés de la dueña por el crecimiento mutuo; es decir, un crecimiento tanto de colaboradores como de la empresa. Es así que se plantean metas junto al equipo de trabajo, lo cual produce que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa y, por tanto, contribuye al crecimiento de Summer 29

Así como lo menciona Anthonelly, el crecimiento de la empresa es también crecimiento por parte de ellos a nivel profesional (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020). Esto se genera ya que, a medida que la empresa crece y se enfrenta retos, desafíos y riesgos, también crecen los empleados, puesto que ponen a prueba sus habilidades y capacidades. En otras palabras, es una situación de ganar-ganar: se beneficia la empresa y se beneficia a quienes trabajan para ella. Como menciona Machado (2016), si se logra obtener éxito en los negocios, la empresa fortalece su compromiso de expandir su negocio.

Por otra parte, la trabajadora interna Brenda Castro, menciona que se siente motivada con el crecimiento de la empresa, puesto considera que el crecimiento de esta “va de la mano” con el crecimiento profesional de ella. Asimismo, comenta que ella ve reflejado el esfuerzo que realiza en la confianza que le brinda la empresa, puesto que la hacen sentir dentro de una familia (Comunicación personal, 09 de diciembre de 2020); en otros términos, que son una parte fundamental de la organización. Avolio válida esto, al comentar que el compromiso mutuo le permite a la empresa contar con un equipo de personas que lo acompañen durante el crecimiento y, de esta manera, existen incentivos para ambos a seguir contribuyendo con el crecimiento de ambas partes.

Finalmente, la experta Avolio reafirma que sin compromiso no hay manera de que crezca la empresa. Del mismo modo, comenta que el compromiso laboral va influyendo en el pensamiento de los trabajadores; puesto que puede ser que al inicio sean conscientes de que los beneficios económicos no son muchos; sin embargo, saben que si continúan esforzándose dentro de la empresa, la cual está en vías de crecimiento y además puede tener un futuro prometedor; esto les anima a continuar en ella porque se encuentran comprometidos con la misma; influenciando así en su motivación y generando un estímulo para que los trabajadores sigan trabajando y aportando enormemente en la empresa (Comunicación personal, 5 de enero de 2021).

Por último, es posible considerar que esto se ha visto reflejado en las relaciones laborales con sus colaboradores, puesto que - ante la situación planteada líneas arriba- esto ha producido que ambas partes se encuentren a gustos y satisfechas.

- Aprendizaje y experiencia

Este factor le ha servido a la empresa para que vea los errores cometidos y los aciertos; es decir, qué es lo que debería continuar realizando y qué oportunidades de mejora debería tomar en cuenta y qué debería cambiar. Al poder ir mejorando sus acciones por medio del aprendizaje y experiencia adquirida, podrá tener más aciertos y podrá continuar creciendo.

Se entiende como el conocimiento adquirido durante los años que se labora en el sector. Según Machado (2016), la empresa puede mejorar su desempeño mediante la experiencia del mercado. La empresa puede optimizar su eficiencia por medio del aprendizaje que adquiere durante un período de tiempo.

En el caso de Summer 29, inició con colaboradores que no contaban con conocimiento y experiencia en el sector textil ni con el modelo de negocio. Es por ello, que en un comienzo como lo menciona Melissa Castillo, los emprendedores en un inicio suelen ser “todistas”, y suelen concentrar todas las actividades y tareas en ellos (Comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). No obstante, los colaboradores comenzaron a adquirir experiencia en la atención de clientes, a utilizar el E-commerce y a entender cómo funcionan los indicadores que le proporcionan las plataformas digitales.

Es así que, poco a poco, la empresa continuó con su crecimiento, como menciona la trabajadora interna, Castro, a medida que pasó el tiempo, ellas llegaron a conocer mejor algunos aspectos del negocio, generando contenido que conecte con el cliente, colocando fechas para sus publicaciones, creando base de datos para clientes fidelizados, entre otros. Adicionalmente, considera que han logrado entender muy bien al cliente, lo que busca y lo que no busca; asimismo menciona que la empresa ha contratado a nuevos colaboradores que cuenten con experiencia en temas de E-commerce que puedan compartir este conocimiento (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020)

Finalmente, si bien una organización puede comenzar con colaboradores que no cuenten con el conocimiento deseado en ciertos temas, este puede adquirirse con la experiencia; puesto que, este se va desarrollando en cada paso y proceso y, cada uno de ellos, es un escalón importante tanto como para ellos como para la empresa misma. Por ello, Gandolfi afirma que cuando se inicia un nuevo negocio existe una curva de aprendizaje la cual varía dependiendo del conocimiento que uno pueda tener o que ha adquirido en el tiempo, y es así que cuan mayor conocimientos tengas de un tema menor es tu curva de aprendizaje y viceversa (Comunicación personal, 07 de enero de 2021). En otros términos, mientras con más tiempo se cuente en la empresa, los colaboradores pueden generar mayor aprendizaje y experiencia; no obstante, esto sucede en un periodo de tiempo determinado, con altas y bajas

2.2.2. Categoría 7

Esta microempresa aún no cuenta con estrategias establecidas para el marketing o para recursos humanos; por ello, se ha decidido adecuar estos 2 factores cambiando la palabra

“estrategias” por “acciones”, ya que, si bien no se han planteado estrategias, sí hay evidencia de que realizan una gestión de promoción y marketing, así como acciones de gestión de personas.

- Acciones de Marketing

Como se mencionó anteriormente, Summer 29 no cuenta con estrategias de marketing. No obstante, realiza acciones en el área de marketing, como la publicidad pagada en las redes sociales, las promociones y el contenido que crea, el cómo presentan su marca, todo enfocado al marketing digital, ha influido en el crecimiento de la empresa. Este factor es imprescindible para una empresa como Summer ya que, actualmente, se encuentra en el mercado de e-Commerce y no cuenta con tiendas físicas. También tiene que competir, diariamente, con diferentes negocios que ofrecen productos de la misma categoría que últimamente han crecido en este mercado debido a la pandemia.

Esto se puede evidenciar en el aumento de seguidores que tienen sus redes sociales, que en el 2019 eran alrededor de 41K y para mediados del 2020 aumento a 145K. Además del aumento de seguidores, se pudo observar un aumento en las ventas mensuales, por lo que también se tuvo que incrementar los pedidos a los proveedores, por ejemplo, anteriormente en un mes solo se mandaban a hacer 1500 correas y actualmente se manda a hacer 3000 aproximadamente y en cuanto a los denims, comenzaron con 100 denims mensuales, aproximadamente, y ahora pueden llegar a hacer pedidos de entre 800 a 1200 mensuales dependiendo de la temporada.

Otra de las acciones de marketing realizadas por la empresa es la publicidad por medio de influencers, los cuales se encargan de promocionar los productos de Summer 29, como ropa y calzado, por medio de sus redes sociales, especialmente a través de las historias de Instagram. Entre las influencers que contactaron para promocionar su empresa, se encontraban Gianella Marquina, Macarena Velez, Shelya Rojas, Vanessa Saba y Melissa Klug. Asimismo, han adquirido un plan de promoción en redes sociales que les permite publicitarse diariamente en las distintas plataformas. Además, usan el marketing de contenidos en su feed.

También, el autor Talaya destaca que “las acciones de marketing se orientan a buscar y proporcionar un equilibrio entre las demandas y la supuestamente deseada por la sociedad. (...) Todas las acciones de marketing establecen una relación bidireccional con la demanda” (Talaya, 2008).

Asimismo, el hecho de no tener estrategias establecidas, pero sí realizar acciones pueden ayudar en estos momentos a la empresa a crecer. Sin embargo, puede llegar un momento donde las acciones ya no serán suficientes debido al crecimiento de la empresa. Como menciona

Palomino, “hacer estos pasos aunque son pequeños sí les va a ayudar aunque no será suficiente cuando sean más grandes” (Comunicación personal, 05 de enero de 2021).

De igual forma, el experto en comercio, el profesor Gandolfi señala que, en el 2020, por la situación que le tocó vivir a la población, muchas personas comenzaron a emprender y gran parte de las empresas entraron a un “nuevo” canal de ventas el cual es el E-commerce, saturando el mercado electrónico por la gran cantidad de negocios que ingresaron. En este punto se debe entender que si el mercado se encuentra saturado, lo que la empresa debe lograr es que le compren y ahí es donde no solamente importa el contenido que les des sino también lo que el cliente verdaderamente necesita ya que sin clientes, el negocio no puede vivir por lo que debería desarrollar una estrategia madre que lleve a la sostenibilidad del negocio por medio de la fidelización de los clientes puesto que muchos negocios que se encuentran actualmente en este nuevo van a no van a sobrevivir (Comunicación personal, 07 de enero de 2021).

- Acciones de Recursos Humanos

La empresa Summer 29, actualmente, no cuenta con un área de Recursos Humanos, pero esto no afecta al desarrollo de la empresa ya que sin tener esta área se puede realizar algunas tareas que esta haría pues como mencionan Lope, Reyna y Hernández (2013), las pequeñas y medianas empresas, muchas veces no cuentan con recursos económicos para tener un área propia, ya que se prioriza áreas más urgentes. El experto, Mendoza concuerda con ello, al mencionar que las empresas, sobre todo las microempresas, tienen otras prioridades por las cuales preocuparse (Comunicación personal, 07 de enero de 2021).

Es así que, para el caso de una microempresa como Summer 29, no es necesario tener un área específica para realizar acciones de recursos humanos, a pesar que, el área en específico no existe dentro de la organización conocen la importancia de realizar estas acciones.

La empresa realiza acciones como actividades de integración periódicamente para que, de esta manera, puedan conocerse mejor entre todos y refuercen los lazos existentes. Asimismo, mantiene un trato familiar con ellos, brindándoles confianza y libertad en el trabajo, así como y horarios flexibles. Finalmente, la empresa brinda incentivos salariales por medio de bonos, cuando logran cumplir con los objetivos planteados. Todo esto, aporta a su crecimiento, ya que con estas acciones puede reducir la rotación de su personal y mantener ese talento humano.

El principal objetivo de estas acciones es lograr que sus empleados se sientan a gusto en el espacio donde laboran, así como también se sientan parte de una familia donde todos pueden beneficiarse, ya que, como se mencionó líneas arriba, la empresa apuesta por el crecimiento mutuo. En esa misma línea Melissa, menciona que la gerente no ve a su personal a cargo como

simples trabajadores o colaboradores de un lugar que vienen se sientan, terminan su día, se van y al final del mes reciben su pago, sino que son parte de una familia (Comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

Las acciones anteriormente mencionadas están dando resultados; debido a que, se puede apreciar que no existe un alto nivel de rotación y que cuando alguno de los trabajadores se retira del trabajo, continúa manteniendo buenas relaciones con la empresa. Ante esto, Castro, una trabajadora de la empresa destaca que, si bien la experiencia con otras empresas fue enriquecedora, Summer 29 le ofrece un ambiente laboral agradable, así como flexibilidad en sus horarios para que ella tenga la oportunidad de dedicarse a otras actividades de interés o asuntos personales (Comunicación personal, 9 de diciembre de 2020). Avolio nos comenta que está de acuerdo con que este tipo de acciones sí funcionan para efectos del crecimiento, debido a que las empresas no pueden crecer si es que no tienen un equipo humano comprometido y que funcione (Comunicación personal, diciembre de 2020). Igualmente autores como Lope et al. están de acuerdo con que “el recurso humano es fundamental no sólo por razones ontológicas, sino por razones pragmáticas que pudieran acudirse, porque es el único recurso que es capaz de utilizar la relación personal” (2013).

También, Palomino comenta que es mejor que las empresas hagan algo a que no hagan nada debido a que esto es lo que hace la diferencia entre estancarse o seguir avanzando. De la misma manera, Gandolfi complementa esta idea asegurando de que la mayoría de microempresas, especialmente las que se orientan o trabajan con la ropa, trabajan con personas muy cercanas por lo que se debe de tener cuidado al momento de manejarlos ya que existe una relación distinta, por lo que se espera prever con un adecuado manejo, programa, sistema que tenga que ver con la relación del talento humano, ya sea familiar o no familiar y con ello se espera a que se evite o se reduzca la rotación la cual afecta directamente al negocio (Comunicación personal, 07 de Enero de 2021).

2.2.3. Categoría 8

En el apartado modelo de negocio, la empresa desde el inicio de sus operaciones, en el año 2014, optó por realizar sus ventas a través del e-commerce, con la creación de una página de Instagram, que le ha servido como una vitrina, en la cual exhiben sus productos evitando costos fijos, al ser una plataforma gratuita. Casi a la par, decidió tener presencia en Facebook, para del mismo modo ofertar de manera gratuita sus productos. Como comenta la gerente general, el uso de Instagram se debió a que la plataforma permite evitar los gastos iniciales que implican tener una tienda física (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020).

Como comenta la gerente general, el incremento de seguidores en sus plataformas de redes sociales y con las ventas, se vio la necesidad de tener una página web. Para la creación de esta, la empresaria contó con la ayuda de su hermano y escogieron la plataforma gratuita WIX para crear su página web. No obstante, esta plataforma no resultó de su agrado al no permitirle tener el dominio de su información; por ello, contrataron a un diseñador de páginas web para que creará la página con las especificaciones que la empresa requería (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020).

En el 2019, la empresa contaba con alrededor de 41 mil seguidores en sus plataformas digitales. Además, ese año la empresaria alquiló un espacio en Miraflores, el cual servirá como showroom, un espacio físico, el cual permitirá a sus clientes poder ver sus productos de manera presencial y tener una atención más personalizada. Idea que se vio frustrada a solo meses de su apertura, por el confinamiento debido al COVID-19 iniciado en marzo de 2020.

En el 2020, continuaron con el modelo de negocio que habían mantenido desde su creación, recibiendo pedidos a través de WhatsApp y de su página web. Lo que resultó conveniente para la empresa, ya que estaba preparada para las nuevas condiciones de comercio dentro del mercado. Además, como indica el profesor Gandolfi muchas empresas que recién han comenzado a implementar el e-commerce podrían fracasar, puesto que recién introducirán su marca en este mundo digital, todo dependiendo la etapa en la cual se encuentre la empresa (Comunicación personal, 07 de enero del 2021).

Asimismo, para mantener su modelo de negocio la empresa decidió contratar personal que tuviera conocimiento y/o experiencia en temas de e-commerce y que ellos sean los encargados de administrar sus cuentas en las plataformas digitales. En marzo de 2020, dos trabajadoras de la empresa, optaron por mudarse a casa de la empresaria durante el confinamiento para poder continuar trabajando y al mismo tiempo evitar contagios (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020). A finales del 2020, se pudo visualizar que las ventas se incrementaron, logrando que a finales del año, esta logre superar las ventas de una microempresa. En cuanto al número de seguidores dentro de las plataformas digitales este aumentó de 41 mil a 145 mil, este fue el crecimiento más significativo que ha tenido la empresa dentro de las plataformas digitales.

Cabe agregar, que el modelo de negocio que mantiene ha resultado beneficioso durante la pandemia; debido a que, la empresa contaba con experiencia en comercio electrónico y no tuvieron que adaptarse por necesidad como otras empresas, al tener una estrategia adelantada. El manejo de sus redes sociales se reforzó, si bien en un inicio lo realizaba una sola persona, quien era la gerente general, con el crecimiento del negocio decidieron contratar a personal capacitado que se encargue exclusivamente de atender las plataformas.

2.2.4. Categoría 9

La última categoría está compuesta por el factor gestión financiera, el cual es importante considerar para el crecimiento de Summer 29; debido a que, esto puede influir en la rapidez o lentitud con la que el negocio avanza pues la posibilidad de crecer más rápido es mucho mayor en la mayoría de casos. Sin embargo, esto, cómo puede ayudar, también puede obstaculizar el desarrollo de la empresa si es que no se sabe manejar estos recursos de manera eficiente para poder aprovecharlos al máximo ya que se puede incurrir en pérdidas.

En el caso de la empresa que se ha analizado, si bien la dueña contaba con sus ahorros propios, también accedió a los recursos económicos que le proporcionó su familia, con lo cual pudo iniciar su negocio. Asimismo, como el negocio inició como un e-commerce, la gerente no vio viable tener una oficina alquilada o comprada, desde donde ver sus operaciones; por lo cual, dispuso un ambiente de su casa para que sea su oficina, lo cual le permitió generar un ahorro respecto a costos fijos propios de un espacio físico. Así como lo menciona Mendoza, tener un negocio e-commerce le permite a la empresa no manejar costos fijos y poder trabajar más su gestión de costos variables logrando variabilizar lo mejor posible el negocio, lo cual es estratégico para la empresa (Comunicación personal, 07 de enero de 2021).

En la actualidad, la empresa cuenta con un espacio físico destinado a oficinas administrativas; sin embargo, la empresa no es la que cubre todos los gastos; puesto que, comparte los gastos fijos con Sumaq Design, empresa con la cual mantiene una alianza estratégica; logrando beneficiar las finanzas de Summer 29.

Además, tuvo facilidad de acceso a capital humano, ya que como se mencionó anteriormente, los primeros trabajadores fueron miembros de su familia y ahora la mayor parte de los que laboran son amigos o conocidos de amigos.

De igual forma, no tuvieron inconvenientes al obtener recursos tecnológicos para iniciar el funcionamiento de su empresa por las redes sociales. Por ejemplo, la empresa contó con acceso a una conexión Wi-Fi, lo cual no representó un gasto sustancial para la empresa, debido a que, al encontrarse en su domicilio, esta conexión ya era parte de sus gastos regulares. Asimismo, el agente desde el inicio tuvo presupuestado la adquisición de una computadora Mac para la creación de contenido de su marca y para el desarrollo de las redes sociales y página web.

Igualmente, Gandolfi concuerda con que el crecimiento de la empresa, además de depender de la persona, depende mucho de los recursos con los que cuenta la empresa, ya que puede ser un reto el acceder a ellos. (Comunicación personal, 7 de enero de 2021). Asimismo,

Avolio añade que al momento que uno decide crecer lo que hace a continuación es ver los recursos que uno tiene disponible (Comunicación personal, 5 de enero de 2021)

Por último, cabe resaltar que hubo algunos factores que fueron considerados al momento de desarrollar la teoría como políticas públicas, innovación de productos, tamaño y edad de la empresa e internacionalización; sin embargo, al momento de analizar las entrevistas, se llegó a la conclusión de que estos no afectan directamente al crecimiento del sujeto de estudio.

2.3. Factores clave del entorno

En esta dimensión se hace referencia a factores externos, como el dinamismo del sector, las redes de contacto y/o alianzas, disponibilidad y acceso a recursos, así como la importancia de los stakeholders, ya que estos factores contribuyen con su desarrollo.

2.3.1. Categoría 10

- Dinamismo en el sector:

El dinamismo en el sector es considerado un factor que repercute en el crecimiento de la empresa, al ser un factor directamente relacionado con el entorno, afecta - ya sea de manera positiva o negativa a la empresa - y esto se debe a los cambios que se presentan en esta y, en realidad, las empresas no pueden hacer nada para cambiarlo, solo pueden tratar de adaptarse a estos cambios con una respuesta rápida para poder afrontarlos.

Ante esto, la experta Avolio reafirma que este es un factor externo que no puede ser controlado por la empresa (Comunicación personal, 05 de enero de 2021), ante esto Palomino, agregó que, si bien las empresas no pueden controlar este dinamismo, deben responder mediante acciones rápidas que les permitan afrontar las desventajas u oportunidades que se les presenten (Comunicación personal, 05 de enero de 2021).

Asimismo, como se menciona en el apartado anterior, el sector textil y comercial, al igual que otros sectores se han visto afectados durante el año 2020, debido a la aparición del Coronavirus, que trajo consigo el confinamiento de la población. Por lo que las empresas, cuyo rubro no pertenecía a bienes de primera necesidad, tuvieron que cerrar sus puertas a la atención al público, y esto repercutió en las ventas del sector comercio decrecieron en 22.35%, por las ventas al por mayor (-23.41%) y las ventas por menor (-17.08%) (El Comercio, 2019b).

Para el caso de Summer 29, la gerente de la empresa nos indicó que esto no significó una desventaja tan significativa; puesto que, no cuentan con tiendas físicas, pero sí retrasó sus intenciones de aperturar su primera tienda en Lima, como ya lo tenían planificado para el año 2020 (Comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

Lo que sí afectó significativamente a la empresa, fue el hecho de que el sector de confecciones, a inicios del confinamiento no pudiera continuar con sus operaciones normalmente, así como la falta de insumos importados en el emporio Gamarra. Por ello, como mencionó la gerente, la empresa no podía obtener nuevas prendas de vestir, por lo que optó por vender los productos que tenía en stock, con descuentos atractivos para sus clientes, lo cual ayudó en las ventas de la empresa. No obstante, a mediados del 2020, el sector manufacturero retomó sus operaciones y Summer 29 pudo contactar a sus proveedores para la obtención de nuevas prendas de vestir (Comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

Asimismo, el confinamiento hizo que gran parte de los negocios de distintos sectores tuvieran que pasar de manera casi abrupta al comercio electrónico si querían seguir subsistiendo; puesto que, ese era el único medio con el que contaban en ese momento y, lamentablemente, no todas las empresas, especialmente las pequeñas estaban preparadas para ello. Para Summer 29, esto significó también un reto, porque si bien su canal de ventas es a través del comercio electrónico, no estaban preparados para atender el incremento de la demanda y las exigencias de los clientes; por ello, tuvieron que adaptar sus plataformas digitales para que sean más amigables para sus clientes. De igual modo, Gandolfi menciona que ahora el crecimiento no se basa en la teoría estudiada, sino que este crecimiento se crea día a día, puesto que son numerosas empresas las cuales se encuentran en lo virtual y lo que deben hacer es especializarse para poder diferenciarse y mantener esa suerte de sostenibilidad en el e-commerce (Comunicación personal, 07 de enero 2021).

Por otra parte, si bien en la industria de la moda existen nuevas tendencias que las empresas siguen cada año para poder cumplir con las expectativas de sus clientes, el hecho de estar en confinamiento trajo consigo la nueva tendencia de usar ropa cómoda para estar en casa, así que muchas de las empresas tuvieron que implementar la tendencia “comfy”. Summer 29 optó en esta oportunidad por incluir en su catálogo de productos estas prendas y poder estar al día con las necesidades de sus clientes.

2.3.2. Categoría 11

En esta categoría se colocó al factor redes y alianzas con el factor importancia de los stakeholders, puesto que ambos factores tienen puntos en común al relacionarse con entidades y personas externas a la empresa los cuales pueden generar un efecto positivo al beneficiar directa o indirectamente a esta y viceversa puesto que parte de sus stakeholders están conformados dentro de sus redes y alianzas.

- Redes, alianzas y red de contactos

Para las empresas, tener alianzas y red de contactos brindan al negocio mayores oportunidades de crecimiento, debido a que esto contribuye no solo a tener mayor cantidad de recursos disponibles, sino que también permite contar con personas o empresas conocidas, lo cual puede brindar beneficios mutuos. Entre los beneficios se encuentra el hecho de aprender de tus competidores y añadir valor agregado a sus productos. De igual forma, tener una red de contactos conformada por diferentes proveedores puede ayudar a obtener mayores conocimientos sobre precios y calidad, así como también puede crearse una relación de confianza, la cual puede traer consigo algún provecho como facilidades de pago, descuentos, entre otros. En el caso de Summer 29, las alianzas y redes de contactos impactaron positivamente en su crecimiento; puesto que, estas le permitieron aumentar su cartera de clientes, y hacer crecer la marca. Por ello, Del Prado afirma que “las alianzas les permiten a las empresas reaccionar con rapidez a las necesidades del mercado. A medida que se vuelve más importante la competencia basada en el tiempo, el rol de las alianzas para administrar el elemento tiempo, se vuelve crucial” (Del Prado, 1995).

Por su parte, Roncal, dueña de la empresa Ollet, está de acuerdo que las redes de contacto son de suma importancia para poder ir avanzando, pues en sus años de experiencia menciona que todo se mueve por el boca a boca, ya sea que este se dé por las recomendaciones que dan los clientes de la marca o por amigos de la empresa que le recomiendan otros contactos; en resumen, si no hubiera contado con una red de contactos no habría podido cerrar algunos proyectos o trabajos que logró. (Comunicación personal, 6 de enero de 2021)

Un aspecto importante y fundamental de su generación de redes de contacto y su expansión es que la empresaria Anthonelly busca mantener una buena relación con sus clientes, trabajadores y proveedores. Puesto que, que busca la existencia de un apoyo mutuo, como menciona uno de sus proveedores el hecho de trabajar con la empresa le ha traído beneficios, porque obtuvieron nuevos clientes por recomendación de la empresaria, por lo cual, la consideran como una empresa con la cual desean continuar trabajando (Comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

En cuanto a alianzas estratégicas, la empresa mantiene una relación de mutuo beneficio con la empresa de su hermano, el cual tiene un emprendimiento que se dedica a la joyería. Ambos negocios sacan ventajas de su relación, ya que Summer 29 usa los accesorios de Sumaq Design para poder complementar los outfits en sus fotos, mientras que Sumaq puede promocionar sus productos a través de la publicidad de Summer 29.

Ante ello, Gandolfi explica que, actualmente, las redes son clave para los negocios y pueden ser consideradas el oxígeno de la empresa, ya que además de facilitar recursos, puede brindar consejos e incluso ser potenciales clientes. Sin embargo, hay algunos contactos que no

van a ser de mucha utilidad; por eso, es necesario mantener una adecuada gestión de red de contactos (Comunicación personal, 07 de enero de 2021).

Afirmando lo expuesto líneas arriba, Mendoza recalca que el tema de redes de contacto es muy importante en cualquier estado del negocio sin importar su tamaño, ya que son cruciales para acceder a recursos de manera más rápida. En el caso de una microempresa, normalmente cuando empieza, estas redes están conformadas por la familia o “la red básica”, lo que aumenta la importancia de la gestión de redes y, con el tiempo, no sólo es relevante mantener esta red, sino también expandir estas redes (Comunicación personal, 07 de enero de 2021).

A propósito de ello, la gerente mencionó que tienen deseos de forjar nuevas alianzas con otras empresas, nos comentó que actualmente cree que el tener alianzas con otros emprendimientos ayudaría a ambas partes, ya que con ellos podrían alcanzar un mayor público (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020).

- Importancia de stakeholders

Para el caso de Summer 29, sus trabajadores son clave para continuar desarrollándose; debido a que, ellos representan un apoyo para la marca, pues al desempeñarse eficientemente contribuyen al crecimiento de la empresa; no obstante, al no serlo, podrían causar el efecto contrario. Para ello, los trabajadores también deben estar estimulados para realizar sus labores. Por esa razón, Anthonelly se preocupa por tener un equipo de trabajo al cual se le brinda un trato cordial y familiar. Ella considera que la forma en la que se trata a las personas se ve reflejado en su trabajo; entonces, es relevante la forma cómo se relaciona con el equipo. Además, opina que los trabajadores se identifican con este trato y con el esfuerzo que se realiza y la dedicación que se pone y, de esta forma, podrá ser cultivado en toda la organización (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020).

Los trabajadores ante esto tienen una buena respuesta, se encuentran motivados para trabajar y continuar aprendiendo en aras de beneficiar a la organización. Así lo reconocen sus colaboradores, quienes destacan no solo las buenas relaciones laborales, sino que también pueden generar aportes significativos para la empresa y su crecimiento.

En el caso de los proveedores, estos también representan una pieza fundamental para el funcionamiento y crecimiento del actual negocio, ya que son aliados que le brindan insumos de calidad, facilidades de pago/financiamiento y también son una fuente, la cual los pone al tanto ante novedades en el mercado. Mendoza nos comenta que la importancia de los proveedores recae en el hecho de que las prendas ofrecidas por ellos se las puede vender también a la competencia de ella o a cualquier otro negocio (comunicación personal, 7 de enero de 2021); por ello, es

importante que las relaciones que mantenga con sus proveedores sean las mejores posible. Lo mismo sucede respecto a la calidad de los materiales con los que se fabrican las prendas de Summer 29: si bien Anthonelly escoge los insumos para sus prendas, si esta no es producida de acuerdo con los estándares de calidad que ellos pretenden, afectan la calidad presentada a sus clientes. Asimismo, como lo menciona Mendoza: “el proveedor es crucial, pero no exclusivo” (comunicación personal, 7 de enero de 2021), por lo que es necesario que el proveedor esté cómodo con la empresa.

Asimismo, la trabajadora externa Melissa comenta que Summer ha tenido, incluso, facilidades de pago con los proveedores (Comunicación personal, 25 de noviembre de 2020), lo cual puede favorecer las finanzas de la empresa y pueda enfocarse en reforzar algunos procesos o continuar su crecimiento.

Cabe destacar que la mayoría de los proveedores de Summer son microempresas o personas independientes que tienen aún poco tiempo en el mercado. Todo esto genera que las relaciones entre ambas partes se deriven en la cordialidad y buen trato. Otras de las características que destaca el Sr. Atahualpa son la confianza, la credibilidad y la responsabilidad. Actualmente, mantienen una relación de amistad. Asimismo, el señor Atahualpa mencionó que la empresa Summer 29 representa casi el 40% del total de sus ventas (Comunicación personal, 8 de diciembre de 2020).

Por último, Summer 29 busca brindar al cliente una buena experiencia de compra en sus plataformas digitales, buscando que estos sean amigables para ellos; puesto que, la gerente considera que mantenerlos contentos podrá generar fidelización de los mismos y, de esa manera, también pueden recomendar a la marca (Comunicación personal, 17 de noviembre de 2020).

CONCLUSIONES

El objetivo general de la presente investigación académica fue conocer y describir los factores que aportaron al crecimiento de Summer 29, microempresa de prendas de vestir y zapatos femeninos, que utiliza las plataformas digitales como único canal de ventas.

En primer lugar, para analizar el crecimiento, se realizó una revisión de la literatura, en la cual se identificó modelos de crecimiento. Se optó por el modelo por factores de Machado, que se enfocan en las micro y pequeñas empresas, al considerarse el más idóneo al brindarnos una visión más holística de la organización y de la situación.

En segundo lugar, en el análisis de la empresa, se pudo observar que hay una falta de gestión, ya que la gerente no cuenta con estudios previos sobre la gestión de empresas; por lo que, ha estado dirigiendo su empresa según el conocimiento que ha ido adquiriendo en el camino. Además, se halló que Summer 29 no cuenta con áreas establecidas y no existe un organigrama donde se pueda apreciar los puestos y tareas claramente, por lo que en algunas ocasiones hay sobrecarga de tareas sobre la gerente que tiene que estar pendiente de todo lo que se hace.

En tercer lugar, con la información obtenida en las entrevistas, la literatura recopilada y la información brindada por la empresa se pudo analizar los factores que contribuyen al crecimiento de la microempresa Summer 29. Debido a que, esto es un caso de estudio único, es importante resaltar que este análisis no puede ser replicado para otras empresas con características similares a las de la mencionada. Para el mismo, se examinó los factores más relevantes para la empresa misma y se categorizaron según la afinidad que presentan los factores de cada nivel (agente, negocio y entorno). La categorización de los factores en el análisis realizado está conformada por 11 categorías.

Al iniciar el estudio de la empresa se consideró a ciertos factores, al creer que eran los más relevantes para su crecimiento, los cuales fueron 15 en total, 6 pertenecían al nivel agente, 5 correspondían al nivel negocio, y 4 al nivel entorno. No obstante, luego de profundizar en el análisis de la empresa y realizar más entrevistas con el personal, proveedores y expertos; finalmente, se llegó a determinar 18 factores que importantes para el crecimiento de los cuales, 10 fueron tomados de la hipótesis y los 8 restantes fueron agregados ya que no se habían tomado en cuenta en un inicio. De los 8 factores, 2 fueron agregados directamente de la teoría de Machado, 2 fueron adaptados para que se ajuste a la empresa, y 4 fueron añadidos debido a que aparecían continuamente en los resultados de las entrevistas.

En relación al nivel agente se determinaron cinco categorías, C1, que comprende el nivel educación, experiencia e inserción en redes de contacto; C2, a los objetivos personales y

motivación para crecer; C3, al temor al fracaso; C4, al liderazgo y C5, que comprende la importancia del soporte familiar y la influencia de la experiencia y conocimiento familiar.

En relación al nivel negocio se determinaron cuatro categorías, C6, la cual comprende al compromiso de la empresa hacia el crecimiento y aprendizaje y experiencia; C7, a las acciones de marketing y acciones de recursos humanos; C8, el modelo de negocio: e-commerce y C9, la gestión financiera.

Acerca del nivel entorno, se determinaron dos categorías, C10, que comprende al dinamismo en el sector y C11, referente a las redes, alianzas y red de contactos e importancia de los stakeholders.

En base a lo analizado, se concluye que los factores más resaltantes en el nivel agente son el C1, C2 y C5. Respecto al C1, en el nivel de educación y experiencia, se ha podido concluir que es una herramienta que le permitió desarrollar sus habilidades y conocimientos técnicos; sin embargo, el hecho de que el emprendedor no cuente con estudios académicos o educación formal, no significa que no va a poder iniciar su negocio, ni que su negocio no va a poder crecer, ya que puede contar con experiencia y con habilidades innatas. Si bien el nivel de educación puede influir positivamente al crecimiento de la empresa, la experiencia es lo que realmente le puede contribuir al emprendedor en su negocio, puesto que le permite un contacto

directo de cómo realmente funcionan los negocios y el mercado, debido a que una cosa relacionarse con ellos académicamente y otra es la práctica. La experiencia con la que cuenta la empresa proviene de la experiencia previa del agente trabajando en otras empresas, de la familia con otros negocios y de la que fue ganando la emprendedora desde la constitución de su empresa. Asimismo, las redes de contacto constituyeron un factor importante puesto que le brindaron a la emprendedora su primer cliente, sus proveedores y algunos de sus colaboradores; no obstante, no debe limitarse al entorno familiar o amical, para Summer 29, es crucial ampliar esa red de contactos. Estos 3 factores se complementan entre sí, ya que además del nivel de educación y experiencia, el emprendedor también necesita contactos que le brinden oportunidades para que el negocio pueda continuar con su crecimiento

Del mismo modo, en C2, podemos encontrar que los objetivos personales del agente están estrechamente relacionados con los objetivos de la empresa, puesto que ambos están enfocados

al crecimiento de la empresa. Esto debido a que aún no existe una separación de la empresa por parte del agente, puesto que no hay delegación de funciones establecidas y la gerente es quien supervisa cada área; asimismo la esencia del agente se transmite fuertemente en el desenvolvimiento de la empresa. A mayor aprendizaje y experiencia que el emprendedor va adquiriendo sobre su misma empresa, su desenvolvimiento, el mercado y el sector, le genera motivación para continuar con su crecimiento trazándose nuevos objetivos personales y empresariales.

Finalmente, en C5, se identificó la importancia del soporte familiar y la influencia de la experiencia y conocimiento familiar como factores relevantes. Se concluye que Summer 29 es una empresa que cuenta con soporte familiar, el cual ha permitido a la empresa sostenerse y crecer, puesto que el soporte recibido va más allá de los temas emocionales, involucrando temas como financiamientos. Asimismo, la empresa cuenta con una elevada influencia familiar respecto a su conocimiento y experiencia en empresas, aspectos con los cuales no contaba la gerente al inicio de sus operaciones y que tuvo que tercerizar, para después absorber este conocimiento. Se concluye que Summer 29 es una empresa que cuenta con soporte familiar, el cual ha permitido a la empresa sostenerse y crecer, puesto que el soporte recibido va más allá de los temas emocionales, involucrando temas como financiamientos. En este punto, encontramos el concepto de familia empresaria, puesto que este caso los padres buscan que todos los miembros de la familia puedan tener su propio negocio, por lo cual, la dotan de los recursos que tienen a su alcance para que el miembro familiar pueda tener su propio negocio e independizarse económicamente.

En el nivel negocio, se identificó a C7 y C8 como las más resaltantes. En C7 se desarrolla que no es necesario contar con estrategias definidas ni contar con un área establecida para realizar acciones que conlleven al desarrollo y crecimiento de la organización. Sobre las acciones de marketing realizadas en la empresa se demostró su importancia, sobre todo al ser una empresa que se maneja a través del ecosistema digital; la empresa ha empleado la publicidad pagada en redes sociales, marketing de contenidos y de influencers. No obstante, se identificó la necesidad de incorporar un plan de marketing que permita a la empresa planificar las acciones que llevará a cabo, para conseguir los objetivos planteados. Respecto a las acciones de recursos humanos, podemos concluir que la empresa necesita incluir un plan de atracción de talentos, pues sus colaboradores son esencialmente familiares y amigos, debido a la confianza que le generan, mas no por sus capacidades; por ello, puede producirse la pérdida de personal que brinde una nueva visión y conocimientos a la empresa.

Respecto al C8, es importante resaltar que la empresa Summer 29 buscó un espacio en un mercado muy competitivo ya que apostó por un modelo de negocio distinto el cual, en ese momento, no era muy utilizado por la falta de confianza de los usuarios.

Asimismo, este modelo se mantuvo en todo momento y no fue afectado por la pandemia dada en el año 2020. La empresa supo aprovechar la coyuntura sanitaria y explotar este modelo de negocio e-commerce al punto en que las ventas a finales del año han sido más grandes de lo que se esperaba dejando con ello de ser microempresa y comenzar a ser una pequeña empresa para el 2021.

En los factores de entorno, se encontró que las categorías más resaltantes ha sido C11. Respecto a C11, las redes, alianzas y redes de contacto han sido importantes para la empresa, puesto que mientras más grande sea esta red, le permite tener una mayor facilidad de accesos a recursos. Por ello, vemos que, si bien no es una necesidad, sería importante contar con nuevas alianzas que le permitan a la empresa involucrarse en nuevos proyectos y así expandir su red de contactos.

RECOMENDACIONES

Como primer punto, se recomienda que la empresa expanda su red de contactos, ya que, a medida que la empresa crece, se incrementa su necesidad por una red de contactos más amplia, por lo que, la red con la cual cuenta ahora, compuesta por su familia y amigos cercanos no será suficiente. Puesto que los recursos de conocimiento, recursos económicos, entre otros, que actualmente obtiene de esa red son limitados, necesita continuar adquiriendo nuevos recursos por medio de una red más amplia. En el caso de su red de proveedores, es importante que se amplíe, puesto que, de esta manera, se podrá contar con una base de datos de los proveedores capaz de cubrir la demanda, ya que en caso uno de ellos falle, los otros proveedores podrán hacerse cargo, y, de esta manera, poder no solo conocer a los que brindan mayor confiabilidad para trabajar sino también para fortalecer los lazos con los que cuentan con esta característica.

Como segundo punto, se considera que, para que Summer 29 continúe creciendo, la gerente deberá delegar más funciones a sus colaboradores para que no haya sobrecargo laboral en una sola persona. De igual modo, a medida que la empresa crezca, se necesitará de mayor capital humano -sobre todo si abren tiendas físicas-; por ello, la delegación de funciones es crucial y, esto no solo debe estar abocado a la familia, sino que deberá dejarlo en manos del personal más adecuado. Ante esto, también se debe considerar contratar a algún profesional que pueda apoyar

en la gestión de la empresa para que se le brinde a toda la organización el conocimiento que requiere y que, de esta manera, pueda gestionarse de manera efectiva.

Como tercer punto, es necesario que la gerente logre separar sus objetivos personales con los de la empresa, puesto que por ahora ella es la única que se encarga de supervisar y estar pendiente de todas las acciones que se realizan en la empresa, y por ello es difícil que logre separar su vida personal de su empresa. Por lo cual, es recomendable que delegue funciones y así evitar que la carga resulte abrumadora para ella y además contratar nuevo conocimiento que aporte una nueva visión al negocio.

Como cuarto punto, es importante y necesario que la empresa tome en consideración los ratios financieros que le brinda la contadora, así como la realización de un flujo de caja, que le permita obtener una mayor visualización de los ingresos y egresos para la toma de mejores decisiones, de lo contrario la empresa podría incurrir en gastos innecesarios que no sean posibles de cubrir financieramente. El informe financiero debe estar compuesto por los requerimientos y necesidades de todas las áreas de la empresa. Además, esto servirá a la empresa para evaluar la posibilidad del uso de instrumentos financieros, que hasta el momento no han sido empleados por la empresa.²³

Como último punto, está el área de logística, en la cual debe plantearse un plan de mejora, puesto que, sobre todo durante este año, la empresa tuvo fuertes dificultades al momento de transportar sus productos a sus clientes finales, puesto que no cuenta con un almacén estratégicamente ubicado, lo cual genera retrasos en las entregas e incremento de costos de transporte. Por ello, recomendamos realizar un análisis costo-beneficio que le traería cambiar la ubicación a un punto estratégico para el negocio y que le permita reducir estos gastos innecesarios.

LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Dentro de las limitaciones con las que se enfrentó esta investigación se encuentra, en primer lugar, la pandemia producida por el Covid-19, la cual produjo una serie de dificultades para desarrollar la presente investigación. Entre ellas, se encuentra el hecho de que la pandemia no permitió que el trabajo de campo se dé de manera presencial y, si se realizaba de tal manera, exponía a los miembros al virus mencionado. Todo ello, dificultó incluso las comunicaciones con los proveedores y trabajadores, así como con la gerente, ya que algunos no se encontraban familiarizados con plataformas virtuales de comunicación y otros. Asimismo, debido al confinamiento a nivel nacional, no fue posible acceder a ciertos recursos, puesto que las bibliotecas estaban cerradas y, a pesar de que parte de sus libros se encontraban disponibles

virtualmente, no era el caso de todos ellos y, cuando estos eran buscados online, solo se encontraban disponibles para ser comprados.

En segundo lugar, dado que la empresa no cuenta con una base de datos estructurada de sus clientes, no pudo proporcionarnos la información necesaria para poder contactarlos y entrevistarlos. Del mismo modo, cuando se propuso realizar encuestas a los clientes, el país se encontraba atravesando una fuerte crisis política y el contenido compartido en las redes sociales se abocaba netamente a mensajes que brinden información de utilidad sobre la coyuntura política nacional. Todo esto generó que la empresa no encuentre relevante, en ese momento, publicar la encuesta de investigación. Otra opción que se planteó para poder contactarnos con los clientes es que se debía realizar una comunicación propia por medio de redes sociales; sin embargo, esto generaba un obstáculo, ya que no todos los seguidores necesariamente han sido o son clientes de la marca. Por otro lado, con todo lo que está sucediendo con el tráfico de información, muchas personas tienen miedo de acceder a encuestas o brindar información a personas que no están dentro de su círculo de conocidos.

En tercer lugar, hubo una dificultad para acceder a la información económica de la empresa, puesto que es considerada información sensible.

En cuarto lugar, dado que, para la presente investigación, se ha empleado la estrategia de estudio de caso único, no permite que las conclusiones obtenidas puedan ser generalizadas; no obstante, pueden servir como guía para futuras investigaciones con un sujeto con similares características.

Finalmente, para la realización de investigaciones futuras, se planea que la presente investigación académica pueda proporcionar evidencia empírica a futuros estudios de crecimiento empresarial. Además, que puede dar una visión de cómo afrontaron las microempresas E-commerce una crisis sanitaria, nunca antes esperada en el país y el mundo. Así como aportar a la literatura, sobre investigaciones de la realidad de las microempresas con planes de crecimiento como Summer 29, dada la importancia de las microempresas en la economía del país.

REFERENCIAS

- Andina. (2020). Exportaciones de textiles y confecciones crecerían 5% en el 2020. *Andina*. Exportaciones de textiles y confecciones crecerían 5%25 en el 2020
- Angulo, M. (2004). *Análisis del Cluster Textil en el Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*.
- Asociación Peruana de Técnicos Textiles. (n.d.). *Misión – Visión*. ASOCIACIÓN PERUANA DE TÉCNICOS TEXTILES. <http://aptpperu.com/mision-vision/>
- Asociación Peruana de Técnicos Textiles. (2019). EXPOTEXTIL 2019: EMPRESARIOS DEL SECTOR TEXTIL INVIERTEN USDS\$ 215 MILLONES ANUALES EN COMPRA DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS. *ASOCIACIÓN PERUANA DE TÉCNICOS TEXTILES*. <https://aptpperu.com/expotextil-2019-empresarios-del-sector-textil-invierten-ud-215-millones-anuales-en-compra-de-maquinarias-y-equipos/>
- Asociación Peruana de Técnicos Textiles. (2020). Sector textil debe aprovechar TLC para ganar mercado en EE. UU. *ASOCIACIÓN PERUANA DE TÉCNICOS TEXTILES*. <https://aptpperu.com/sector-textil-debe-aprovechar-tlc-para-ganar-mercado-en-ee-uu/>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)*.
- Barba, V. (2007). La necesidad de logro y la experiencia del emprendedor: elementos clave en el crecimiento de la nueva empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol.5, 121–138.
- Barroso, A. (2013). *La importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares* [Universidad de Extremadura]. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/575/1/TDUEX_2013_Barroso_Martinez.pdf
- Basantes, A., Gallegos, M., Guevara, C., Jácome, A., Posso, Á., Quiña, J., & Vaca, C. (2016). *Comercio electrónico*.
- BlackSip. (2019). *Reporte de Industria: El e-Commerce en Perú*. <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- 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*, Vol.16(28), 43–56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Camara de Comercio IEDEP. (2013). *Informe Sectorial: Comercio*. <https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosector/iscomercio.pdf>
- Chavarro, M. (2015). *Liderazgo empresarial: Estrategias para el crecimiento internacional de las empresas teniendo en cuenta el enfoque constructivista de las relaciones*

- internacionales* [UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6674/ChavarroPortilloMarioAndres2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez, M. (2019). *Innovación en el sector textil y de confecciones*. Cámara de comercio de Lima. https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r892_3/ccex.pdf
- Chicama, D. (2020). *Retail y comercio en el Perú: ¿cómo ha impactado la COVID-19?*
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/05/22/retail-y-comercio-en-el-peru-como-ha-impactado-la-covid-19/>
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*.
- Clarke, J., Holt, R., & Blundel, R. (2014). Re-imagining the growth process: (co)-evolving metaphorical representations of entrepreneurial growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 26.
- ComexPerú. (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2019*.
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/reporte-mype-001.pdf>
- Condorchoa, E., & Gonzales, L. (2020). *Análisis de los factores que limitan el desarrollo y crecimiento de la pequeña empresa en Lima, Perú* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622671>
- Cressy, R. (2008). *Determinants of Small firm survival and growth*.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque gerencial*.
<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376>. El proceso estratégico Un enfoque de gerencia.pdf
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small Firm Growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Vol.6(2), 69–166.
- Del Prado, L. (1995). Alianzas Estratégicas. *UCA*, 13, 259.
<http://200.16.86.50/digital/economia/blse/prado2-2.pdf>
- Díaz, E., & Lozano, G. (2019). *Tendencias de la industria de la moda*. EY.
https://www.ey.com/es_pe/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-la-moda
- EAE Business School. (2018). *Crecimiento empresarial: definición y modalidades*. EAE Business School. <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/crecimiento-empresarial-definicion-y-modalidades>
- EALDE Business School. (2020). *5 Modelos de negocio en e-Business*.
<https://www.ealde.es/modelos-negocio-ebusiness/>
- El Comercio. (2019a). INEI: sector comercio creció 3,19% en julio de 2019. *29 de Septiembre*.
<https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-sector-comercio-crecio-319-en-julio-de-2019-noticia/>
- El Comercio. (2019b). Venta de ropa en mercados minoristas creció 36,8% en los últimos cinco años. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/produce-venta-ropa-mercados-minoristas-crecio-36-8-ultimos-cinco-anos-noticia-nndc-632889-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (2020). Sector textil vuelve a operar: Podrán hacer uso del reparto a domicilio, según protocolo sanitario. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-peru-reactivacion-economica-sector-textil-vuelve-a-operar-podran-hacer-uso-del-reparto-a-domicilio-segun-protocolo-sanitario-nndc-noticia/?ref=ecr>

- El Peruano. (2019). Sector textil y confecciones exportó US\$ 1,400 mllns. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/76728-sector-textil-y-confecciones-exporto-us-1400-mllns>
- El Peruano. (2020a). MEF instala mesa para el desarrollo del sector textil. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/89723-mef-instala-mesa-para-el-desarrollo-del-sector-textil>
- El Peruano. (2020b). Sector textil abastecerá de mascarillas a la población. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/93906-sector-textil-abastecera-de-mascarillas-a-la-poblacion>
- Espinoza, A., Venturo, C., & Bravo, O. (2020). Factores que inciden en el crecimiento de las mypes de calzado. *INNOVA Research Journal*, Vol.5(2), 67–81. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1295>
- Farias, G. (2018). *Innovaciones en la industria textil y moda*. <https://gabrielariasiribarren.com/innovaciones-en-la-industria-textil-y-moda/>
- Firestone, W. (1996). Leadership: Roles or Functions? *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, 1, 395–418.
- Gestión. (2020a). ¿Cómo debe prepararse una marca de moda para un escenario post Covid-19? *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/moda/como-debe-prepararse-una-marca-de-moda-para-un-escenario-post-covid-19-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2020b). Confeccionistas piden elevar el drawback a 10% para compensar pérdidas por el coronavirus. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-confeccionistas-piden-elevar-el-drawback-a-10-para-compensar-perdidas-por-el-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2020c). La moda se reinventa: elaboración de implementos sanitarios es prioridad. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/moda/coronavirus-la-moda-se-reinventa-elaboracion-de-implementos-sanitarios-es-prioridad-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2020d). Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>
- Greiner, L. (1989). Evolution and Revolution as Organizations Grow. In *Readings in Strategic Management* (pp. 373–387).
- Guerrero, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, 30, 189–205. http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/223/198
- Hernandez, R. (2014). Selección entre cinco tradiciones. In Mc Graw Hill Education (Ed.), *Metodología de la investigación* (6a ed.). <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Ichpas Sánchez, M. Y., & Ñope Cueva, I. O. (2018). *Análisis de los factores que limitaron el crecimiento económico de las micro y pequeñas empresas (Mypes) de confecciones de prendas de vestir en San Juan de Lurigancho en los últimos 5 años* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624891/Ñope_ci.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- INEI. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1405/libro.pdf

- INEI. (2019a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2019*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>
- INEI. (2019b). *Perú: Estructural Empresarial, 2018*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- INEI. (2020a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2020*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf
- INEI. (2020b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2020*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf
- INEI. (2020c). *Encuesta Mensual del Sector Servicios*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_2.pdf
- INEI. (2020d). *Panorama de la economía peruana 1950-2019*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf
- IPP. (2020). *Los desafíos de la industria de la moda después del Covid-19*. IPP.
<https://www.ipp.edu.pe/blog/industria-de-la-moda/>
- Ipsos. (2020). *Compradores por Internet*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-09/compradores_por_internet_v3.pdf
- Janssen, F. (2009). The Conceptualisation of Growth: Are Employment and Turnover Interchangeable Criteria? *The Journal of Entrepreneurship*, vol.18(1), 21–45.
- Kamiya, M. (2020). Saltos cualitativos y nuevas tecnologías. *El Comercio*.
<https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/digitalizacon-saltos-cualitativos-y-nuevas-tecnologias-por-marco-kamiya-noticia/?ref=ecr>
- Kothari, C. (2004). *Research methodology: Methods & techniques* (2 ed.).
- La Camara. (2020a). *CCL: Economía peruana crecería 9,5% en el 2021*.
<https://lacamara.pe/tag/iedep/?print=print-search>
- La Camara. (2020b). Desafíos para el e-commerce debido a su crecimiento. *21 de Diciembre*.
<https://lacamara.pe/desafios-para-el-e-commerce-debido-a-su-crecimiento/>
- La Camara. (2020c). *La crisis de la COVID-19 y su impacto en la manufactura*.
<https://lacamara.pe/la-crisis-de-la-covid-19-y-su-impacto-en-la-manufactura/>
- La Camara. (2020d). Los retos de la Industria Textil y Confecciones frente a la COVID-19. *29 de Junio*.
<https://lacamara.pe/los-retos-de-la-industria-textil-y-confecciones-frente-a-la-covid-19/>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2003). *Marketing* (Editorial Thompson (ed.); 6ta ed.).
- Letreros. (n.d.). *E-commerce vs. E-business*. 40–44. <https://www.revistaletreros.com/pdf/93-40a44.pdf>
- Lope, L., Reyna, C., & Hernández, F. (2013). *RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47099326/Motivacion.pdf?1467961394=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRECURSOS_HUMANOS_LA_IMPORTANCIA_

- DE_LA_MO.pdf&Expires=1610393654&Signature=WZeXhBh8YqXUzK2uA~DVu5pIH~zRMqg64gUUILwTfazzwxg3ktYX4i-3-
- Machado, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gest. Prod.*, vol.23(2), 419–432.
- Matejun, M., & Mikolas, Z. (2017). Small business life cycle: statics and dynamics (S&D) model. *Engineering Management in Production and Services*, Vol. 9(4), 48–58.
- Mendoza, M., & Alvarez, J. (2001). E-Business e Internet en la Empresa Chilena. *Revista Economía & Administración*, 24–30.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Poder Ejecutivo promulga ley para facilitar inversión e impulsar desarrollo productivo*. <https://www.mef.gob.pe/es/component/content/article?id=3262%25&I=>
- Ministerio de la Producción. (2016). *Las Mypes en cifras 2015*. https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/publi09f3585ea5d4c9eb9_27.pdf
- Ministerio de la Producción. (2020). *Boletín de Producción Manufacturera: Reporte de Producción Manufacturera*. https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/boletines-industria-manufacturera/item/download/497_800eb19a96fcf6dce52eb8fba00056c%0A%0A
- Muhos, M. (2010). Business growth models: review of past 60 years. *Int. J. Management and Enterprise Development*, Vol. 8(No. 3), 296–315.
- Mundo Textil. (2019). “EL SECTOR TEXTIL NECESITA UN ACOMPAÑAMIENTO MÁS FUERTE POR PARTE DEL ESTADO.” *ASOCIACIÓN PERUANA DE TÉCNICOS TEXTILES*. <https://aptpperu.com/el-sector-textil-necesita-un-acompanamiento-mas-fuerte-por-parte-del-estado/>
- Muñoz, W. (2006). *Perú: Tradición textil y competitividad internacional*. <https://www.ucss.edu.pe/images/fondo-editorial/publicaciones-descargables/peru-tradicion-textil-y-competitividad-internacional.pdf>
- Okpara, J., & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24–35.
- Peñaranda, C. (2018). *SECTOR COMERCIO SIGUE EN CONSTANTE EXPANSIÓN*. <https://www.cameralima.org.pe/wp-content/uploads/2020/10/180827.pdf>
- Perez, V., Rodriguez, C., & Ingar, B. (2010). *SECTOR TEXTIL DEL PERU*. [https://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA Peruvian Textile Industry \(201003\).pdf](https://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA Peruvian Textile Industry (201003).pdf)
- Perú Retail. (2020a). Perú: Las exportaciones textiles y confecciones moverían US\$1,430 millones en 2020. *4 de Marzo*. <https://www.peru-retail.com/peru-exportaciones-textiles-confecciones-2020/#:~:text=Perú%3A Las exportaciones textiles y confecciones moverían US%241%2C430 millones en 2020,-4 March%2C 2020&text=Las exportaciones de textiles y,de Estudios Económicos de Sco>
- Perú Retail. (2020b). Perú: Sector comercio decreció 6,14% en setiembre del 2020. *18 de Noviembre*. <https://www.peru-retail.com/peru-sector-comercio-decrecio-614-en-setiembre-del-2020/>
- Poveda, A. (2016). *Diseño de un modelo para el desarrollo del comercio electrónico en países en vía de desarrollo a partir del análisis de su adopción por parte de las pymes en el Ecuador* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5422/Poveda_ga-Resumen.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Produce. (2017). *Industria Textil y de Confecciones: Estudio de Investigación Sectorial*. http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab_Textil.pdf
- Produce. (2018). *MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS (MIPYME) Más de 1,9 millones de Mipyme formales operan en el mercado peruano al 2017*. Ministerio de La Producción. <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Quezada, E. (2019). *Gestión de calidad con el uso del marketing en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta minorista de ropa de vestir para caballero, centro comercial Galerías Alfa, distrito Chimbote, 2018*. [Universidad Católica Los Ángeles Chimbote]. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9134/CALIDAD_EMPRESAS_QUEZADA_SANCHEZ_EDGAR_ALBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ripollés, M., & Menguzzato, M. (2001). LA IMPORTANCIA DEL EMPRESARIO EN EL CRECIMIENTO DE LAS PYMES: UNA APLICACIÓN AL SECTOR DE LA CERÁMICA ESPAÑOLA. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa, Vol.7(1)*, 87–98.
- Robledo, S., Osorio, G., & López, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Vínculos, Vol.11(2)*, 6–16. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/vinculos/article/view/9664/10837>
- Rojas Villanueva, E. J. (2013). *Principales factores que impiden el crecimiento de las MyPES, propuesta de estrategias para el desarrollo competitivo* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/12402/Rojas_ve-Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saim, A. (2014). LA INDUSTRIA DE LA MODA. *Debates IESA, Vol. 19(3)*, 48–55.
- Salazar, C. (2017). *Estrategia digital para la empresa Provejec SAC*. Universidad de Lima.
- Seclen, J. P. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Tamaño Empresarial y Crecimiento En Tiempo de Crisis, II(N.º 90)*, 224–241.
- Segura, F., & Cruz, M. (2015). Factores que inciden en el crecimiento y alto desempeño de las Empresas Gacela.El caso de Mecánica Gómez. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo, Vol.3(1)*, 79–100.
- SNI. (2018). Hacia la competitividad de la industria textil. *Revista Institucional Industria Peruana*, 42–43. <https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2019/05/Revista-dic-2018-ener-2019-933-1.pdf>
- Steinmetz, L. (1969). *Critical Stages of Small Business Growth*.
- Talaya, Á. (2008). *Principios de Marketing*. <https://books.google.com.pe/books?id=86V4nK6j0vIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Villegas, M. (2020). Pandemia de COVID-19: pelea o huye. *REV EXP MED, VI(1)*, 3–4.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods (Fifth)*.
- Zapata, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 119–135. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>



ANEXO A: Matriz de consistencia

Figura A1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Objetivos específicos	Preguntas	Categorías	Variables	Intrumento	
Conocer los factores que contribuyen al crecimiento de una microempresa de prendas, calzado y accesorios femeninos "Summer 29".	Identificar y describir los modelos que explican el crecimiento de las empresas.	¿Qué modelos y factores explican el crecimiento de las empresas?			- Entrevista semiestructurada a expertos en crecimiento empresarial - Revisión de la literatura	
	Elaborar un diagnóstico interno de la situación actual de Summer 29 y del entorno donde se desenvuelve.	¿Cómo se desenvuelve internamente Summer 29? y ¿Cómo se relaciona con su entorno?			- Entrevista semiestructurada a la Gerente general de Summer 29 - Revisión de la literatura - Análisis Pestel - Análisis de las 5 Fuerzas de Porter - Análisis AMOFHIT - Recolección y análisis de la documentación de la empresa	
	Clasificar y analizar los factores que contribuyeron al crecimiento de la microempresa Summer 29.	¿Cómo se clasifican y desarrollan los factores que contribuyeron al crecimiento de la microempresa Summer 29?		AGENTE	Educación y Experiencia	- Recolección y análisis documentario - Entrevistas semiestructuradas a expertos en crecimiento empresarial - Entrevista semiestructurada a expertos de sector retail - Entrevista semiestructurada a expertos de la industria de la moda. - Revisión de la literatura
					Inserción en redes de contacto	
					Miedo al Fracaso	
					Objetivos personales y locus de control interno	
					Motivación para crecer en empresas normales	
				Intención de crecimiento		
				NEGOCIO	Edad y Tamaño de la Empresa	
					Aprendizaje y Experiencia	
					Gestión del Conocimiento	
					Innovación de productos	
ENTORNO	Estrategias de marketing					
	Dinamismo del sector y barreras de entrada					
	Facilidad y disponibilidad de acceso a recursos					
	Importancia de las partes interesadas o stakeholders					
				Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas		

ANEXO B: Guía de entrevistas semiestructurada

Guía de preguntas de entrevistas semiestructurada para trabajador interno

Nombre del entrevistado:

Edad del entrevistado:

Puesto del entrevistado:

Fecha de la entrevista:

1. ¿Qué cargo desempeñas en la empresa?
2. ¿En qué año comenzaste a trabajar en Summer 29? Antes de trabajar aquí, ¿estabas trabajando en algún otro lugar?
3. ¿Cómo iniciaste a trabajar en Summer 29?
4. ¿Tienes un horario flexible? ¿Cómo hacen sus horarios?
5. ¿Cuáles son las funciones que realizas?
6. Cuando comenzaste a trabajar, ¿recibiste alguna capacitación?
7. ¿Qué es lo que cree que la empresa valora más de ti?
8. ¿Recibes alguna capacitación cada cierto tiempo? ¿Sobre qué y cada cuánto?
9. ¿La empresa tiene una misión y visión? ¿sabes cuáles son? En el caso no supieras cuales son ¿Cuáles crees tú que deberían ser?
10. ¿Cómo describirías tu ambiente laboral?
11. ¿Cuáles son los valores que puedes percibir en la empresa?
12. ¿Cómo considera que dirige la empresa la gerente general? ¿Lo considera un líder? ¿Por qué?
13. ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? y ¿qué se podría mejorar?
14. Desde que empezó a trabajar con la empresa, ¿cuántos trabajadores tenía y cuántos tiene actualmente?
15. ¿Considera usted que la gerente general le da mayor importancia a algunas áreas que a otras? ¿A qué cree que se debe ello?
16. ¿Considera usted que la gerente general comparte su conocimiento con los trabajadores? ¿De qué manera?
17. ¿La gerente general dirige todas las áreas existentes en la empresa?
18. ¿Qué áreas considera que aún no existen en la organización y son necesarias?
19. ¿Quién tiene el control y/o poder de tomar decisiones en cada una de esas áreas?
20. ¿Cómo atraen al talento humano? ¿Cómo los retienen?
21. ¿Considera que es difícil conseguir y mantener trabajadores talentosos y productivos?
22. ¿Qué es lo que te motiva a trabajar en Summer 29? ¿Cómo motivan a sus trabajadores? ¿Qué acciones realizan?
23. ¿Cómo considera que ven los clientes y proveedores a Summer 29?
24. ¿Existen complicaciones para la obtención de nuevos clientes?
25. ¿Summer 29 ha colaborado con algún competidor? ¿Por qué? ¿Qué ventajas considera que obtuvo?
26. ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Considera que tiene poder de negociación con éstos?
27. ¿Conoce si Summer 29 ha accedido a alguna ayuda económica brindada por el Estado, en tiempos de pandemia?

28. ¿Los asuntos familiares interfieren en la toma de decisiones? ¿Los asuntos familiares se priorizan?
29. ¿Crees que las herramientas que te brinda la empresa para tu puesto son suficientes para desempeñar bien tus tareas?
30. ¿Has tenido la oportunidad de liderar algún proyecto?
31. Antes de la pandemia, ¿realizaban actividades de integración?
32. Si tienes algún problema, ¿a quién le reportas?
33. ¿Tienen fechas establecidas para realizar reuniones de trabajo? ¿Cada cuánto?
34. ¿Cómo definirías la relación que tienen entre los trabajadores?, y ¿Cómo es la relación con tu jefe?
35. ¿Crees que los productos Summer 29 son innovadores?
36. Desde que trabajas en Summer 29 ¿Cuál crees que ha sido el mayor reto que ha enfrentado la empresa?



Guía de preguntas de entrevistas semiestructurada para trabajador tercerizado

Nombre del entrevistado:

Edad del entrevistado:

Posición del entrevistado que ocupa en la empresa:

Fecha de la entrevista:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con la gerente general de Summer 29?
2. ¿Podría comentarnos cómo inició su relación laboral?
3. ¿Podría comentarnos cómo era la empresa cuando usted empezó a trabajar con ella y cómo es ahora?
4. ¿Considera que la gerente general planifica al realizar sus proyectos? ¿Y sus actividades?
5. ¿Cómo considera que dirige la empresa la gerente general? ¿Lo considera un líder? ¿Por qué?
6. ¿Considera que la gerente general tiene contactos clave que han influido en el crecimiento de la empresa?
7. Desde que empezó a trabajar con la empresa, ¿cuántos trabajadores tenía y cuántos tiene actualmente?
8. ¿Considera usted que la gerente general le da mayor importancia a algunas áreas que a otras? ¿A qué cree que se debe ello?
9. ¿Qué propiedades y activos tenía la empresa al inicio? ¿Qué propiedad y activos tiene la empresa ahora?
10. ¿Considera que es necesario adquirir nuevos activos? ¿Cuáles y por qué?
11. ¿Considera usted que la gerente general comparte su conocimiento con los trabajadores? ¿De qué manera?
12. ¿Se realizan revisiones y actualizaciones periódicas? ¿Se crean nuevos documentos? ¿quién se encarga de ello?
13. ¿Conoce el plan Estratégico de Summer 29? ¿La empresa tiene una misión, visión, objetivos y valores?
14. ¿Qué nivel de especialización tiene el tipo de actividades productivas y de servicios que brinda la empresa?
15. ¿Considera que la tecnología es importante para el tipo de negocio de la empresa?
16. ¿Qué áreas considera que aún no existen en la organización y son necesarias?
17. ¿Quién tiene el control y/o poder de tomar decisiones en cada una de esas áreas?
18. ¿La empresa le brinda alguna capacitación?
19. ¿Conoce cómo es la relación actual con los proveedores?
20. ¿Los proveedores proporcionan créditos o facilidades de pago?
21. ¿Cuáles considera que son los elementos más relevantes en el proceso de crecimiento de Summer 29?
22. ¿Cuál considera que es la clave del éxito de Summer 29?
23. ¿Conoce si Summer 29 ha accedido a alguna ayuda económica brindada por el Estado, en tiempos de pandemia?

Guía de preguntas de entrevista semiestructurada para proveedores

Nombre del proveedor:

Fecha de la entrevista

1. En primer lugar, ¿podría comentarnos qué productos ofrecen?
2. ¿Cuándo inició sus actividades con Summer 29? ¿De qué manera comenzó a trabajar con Summer 29?
3. ¿Cómo es la relación con Summer 29? Mencione 3 adjetivos que describan la relación con la empresa.
4. ¿Cómo describiría su grado de satisfacción general con Summer 29 como cliente?
5. ¿Podría mencionar los aspectos positivos y negativos de trabajar con Summer 29?
6. De ser el caso, ¿cuál sería el motivo por el cual deje de considerar a Summer 29 como uno de sus clientes?
7. ¿Qué beneficios le podría traer tanto a su empresa como a Summer 29 una buena relación con ella?
8. Según su experiencia, ¿cuál considera que son los factores que pueden influir en el crecimiento de una empresa como Summer 29?
9. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las barreras de entrada que pueden darse en este rubro? ¿Qué tanto podría afectar a una empresa?
10. ¿Qué tanto apoyo le dan las políticas públicas a las empresas? ¿Qué tanto crees que pueden contribuir al crecimiento de la empresa?
11. Si tuviera que brindar algunas recomendaciones a la empresa, ¿cuáles serían?

Guía de preguntas de entrevistas semiestructurada para clientes

Nombre del entrevistado:

Edad del entrevistado:

Ocupación del entrevistado:

Fecha de la entrevista:

1. ¿Desde hace cuánto tiempo compra los productos de Summer 29?
2. ¿Recuerda cómo se enteró de la marca?
3. ¿Cómo se dio el primer contacto con Summer29? ¿Cómo fue la respuesta?
4. ¿Cómo describiría su grado de satisfacción en general con Summer 29? ¿Podría mencionar 3 adjetivos para describirla?
5. ¿Cuál es su valoración sobre la seguridad de realizar las compras en las plataformas digitales de Summer 29?
6. ¿Cuál es su valoración respecto a los tiempos de entrega de Summer 29?
7. ¿Se siente satisfecho con el servicio post-venta brindado por Summer 29?
8. ¿Cuál es su valoración sobre la calidad del servicio brindado por Summer 29?
9. ¿Considera usted que existe una relación de calidad-precio? Explique
10. ¿Cuál es su valoración respecto a la profesionalización del servicio brindado por Summer 29?
11. ¿Recomendaría usted a Summer 29 con otras personas? ¿Por qué? ¿Lo ha hecho antes?
12. Si tuviera que mencionar 3 adjetivos con los cuales calificaría la atención de Summer 29 desde el proceso de atención del requerimiento (cotización) y atención y culminación del servicio (hasta envío del informe final), ¿cuáles serían?
13. ¿Cuál sería el motivo por el cual no volvería a realizar una compra a través de las plataformas digitales de Summer 29?
14. ¿Qué tan importante le parece que es que los líderes de la empresa cuenten con estudios de gestión de empresas? ¿Y qué tan importante considera que es la experiencia en la gestión de empresas?
15. ¿Qué tan importante considera la red de contactos para que una empresa como Summer 29 crezca?
16. ¿Cómo considera usted a Summer 29 respecto a su competencia?
17. ¿Qué publicidad conoce de la empresa? ¿Qué tan efectiva las considera?
18. ¿Considera innovadores a los productos que brinda Summer 29?
19. ¿Qué recomendaciones podría brindar a la empresa respecto a los servicios que brinda?

Guía de preguntas de entrevistas semiestructurada para Gerente General

Nombre del entrevistado:

Edad del entrevistado:

Fecha de la entrevista:

1. ¿Cuál es su grado académico?
2. ¿Qué ventajas cree que obtiene de su formación académica?
3. ¿Piensa llevar o ha llevado cursos relacionados con temas de gestión u otros?
4. Antes de crear Summer 29, ¿A qué se dedicabas antes? ¿Tuvo alguna experiencia relacionada con los negocios?
5. ¿Qué tan importante es para usted el crecimiento de Summer 29? ¿Cómo influye en objetivos personales?
6. ¿Cómo describiría usted su motivación y la de sus colaboradores para expandir su negocio?
7. ¿Considera usted que los objetivos de la organización son conocidos por todos dentro de la organización?
8. ¿Cuáles son los factores que consideras que influyen en el crecimiento de Summer 29?
9. ¿Brindan capacitaciones a sus trabajadores?
10. ¿Tienes un horario flexible? ¿Cómo hacen sus horarios?
11. ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? y ¿qué se podría mejorar?
12. ¿Cómo atraen al talento humano? ¿Cómo los retienen?;
13. Desde la creación de Summer 29, la empresa se ha enfrentado a diversos retos, ¿cuáles fueron los primeros miedos que le surgieron? ¿aún tiene los mismo miedos? ¿Qué los ha ayudado a superarlos?
14. ¿Cómo motivan a sus trabajadores? ¿Qué acciones realizan?
15. Antes de la pandemia, ¿realizaban actividades de integración?
16. ¿Cómo considera que ven los clientes y proveedores a Summer 29?
17. ¿Ha realizado alguna colaboración con otro emprendimiento? Si lo hizo ¿Qué beneficio ha obtenido a ello?
18. ¿Existen complicaciones para la obtención de nuevos clientes?
19. ¿Alguna vez Summer 29 ha accedido a alguna ayuda brindada por el Estado, en tiempos de pandemia?
20. ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Considera que tiene poder de negociación con éstos?
21. ¿Qué tan influyente consideras que es la experiencia en el sector para el crecimiento de la empresa?
22. ¿Cómo ha hecho la empresa para adaptarse a esta “nueva” realidad?
23. Al empezar con Summer 29 ¿Con cuántos colaboradores inicio y con cuantos cuenta actualmente?
24. ¿Con cuántos clientes al mes inicio la empresa y actualmente con cuántos cuenta aproximadamente?
25. ¿Considera a los productos de Summer 29 como productos innovadores?
26. ¿Ha realizado un plan de marketing? ¿Por qué?

27. ¿Cómo considera usted las estrategias de marketing aplicadas en la empresa? ¿Qué tan efectivas las considera?
28. ¿Qué barreras de entrada existen en el rubro para otras empresas?
29. Siendo Summer 29 una empresa aún en crecimiento, ¿qué tan fácil es acceder a recursos financieros?
30. ¿Conoce usted políticas públicas que apoyen el crecimiento de mypes? De ser así, ¿qué tan efectiva las considera?
31. ¿Tiene intención de expandir su negocio?
32. ¿Ha considerado ampliar o diversificar su línea de negocio? ¿Cómo y por qué?
33. ¿Cómo visualiza a Summer 29 a futuro, aproximadamente 5 años?
34. ¿Cuál considera que es la clave del éxito de Summer 29?



ANEXO C: Comparativo del Estado de Resultados de Summer 29

Figura C1: Comparativo del Estado de Resultados de Summer 29

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Analisis Horizontal	2.55%	3.28%	4.51%	7.83%	10.25%	28.54%	43.05%	100.00%
UTILIDAD BRUTA MERCADERÍAS	20,876.52	26,876.64	36,956.64	64,172.64	83,996.64	233,990.64	352,896.00	819,765.72
(+) VENTA DE MERCADERÍAS	71,988.00	95,988.00	131,988.00	229,188.00	299,988.00	599,976.00	899,230.00	2,328,346.00
(-) COSTO DE MERCADERÍAS	(51,111.48)	(69,111.36)	(95,031.36)	(165,015.36)	(215,991.36)	(365,985.36)	(546,334.00)	(1,508,580.28)
Analisis Horizontal	2.55%	3.28%	4.51%	7.83%	10.25%	28.54%	43.05%	100.00%
UTILIDAD BRUTA	20,876.52	26,876.64	36,956.64	64,172.64	83,996.64	233,990.64	352,896.00	819,765.72
Analisis Horizontal	3.80%	4.17%	5.16%	7.33%	9.48%	29.03%	41.02%	100.00%
GASTOS DE OPERACIÓN	(25,110.00)	(27,576.00)	(34,116.00)	(48,491.00)	(62,708.00)	(191,992.32)	(271,265.50)	(661,258.82)
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	(13,950.00)	(14,388.00)	(8,928.00)	(12,503.00)	(19,520.00)	(119,995.20)	(154,824.61)	(344,108.81)
(-) GASTOS DE VENTA	(11,160.00)	(13,188.00)	(25,188.00)	(35,988.00)	(43,188.00)	(71,997.12)	(116,440.89)	(317,150.01)
Analisis Horizontal	-2.67%	-0.44%	1.79%	9.89%	13.43%	26.50%	51.50%	100.00%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	(4,233.48)	(699.36)	2,840.64	15,681.64	21,288.64	41,998.32	81,630.50	158,506.90
Analisis Horizontal	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	9.10%	43.21%	47.69%	100.00%
OTROS INGRESOS Y/O GASTOS	-	-	-	-	8.00	38.00	41.94	87.94
(+) INGRESOS DIVERSOS	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	8.00	38.00	41.94	87.94
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-
Analisis Horizontal	-2.67%	-0.44%	1.79%	9.89%	13.43%	26.51%	51.50%	100.00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(4,233.48)	(699.36)	2,840.64	15,681.64	21,296.64	42,036.32	81,672.44	158,594.84
RESUMEN;	-6%	-1%	2%	7%	7%	7%	9%	
TOTAL INGRESOS POR VENTA	71,988.00	95,988.00	131,988.00	229,188.00	299,988.00	599,976.00	899,230.00	2,328,346.00
TOTAL COSTO	(51,111.48)	(69,111.36)	(95,031.36)	(165,015.36)	(215,991.36)	(365,985.36)	(546,334.00)	(1,508,580.28)
OTROS INGRESOS Y GASTOS	(25,110.00)	(27,576.00)	(34,116.00)	(48,491.00)	(62,700.00)	(191,954.32)	(271,223.56)	(661,170.88)
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS	(76,221.48)	(96,687.36)	(129,147.36)	(213,506.36)	(278,691.36)	(557,939.68)	(817,557.56)	(2,169,751.16)
RESULTADO DEL PERIODO	(4,233.48)	(699.36)	2,840.64	15,681.64	21,296.64	42,036.32	81,672.44	158,594.84

ANEXO D: Matriz de Hallazgos

Tabla D1: Matriz de Hallazgos

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL AGENTE					
¿Cuál es su grado académico?	Bachiller en Derecho				
¿Qué ventajas cree que obtiene de su formación académica?	me ha servido en el tema de la constitución de la empresa y posteriormente en hacer el registro por Indecopi				
¿Piensa llevar o ha llevado cursos relacionados con temas de gestión u otros?	Pienso tomar cursos de marketing				
¿Podrías comentarnos cómo inició su relación laboral? ¿Cuándo inició sus actividades con Summer 29?		la relación laboral surgió por un tema netamente de amistad		Comencé a trabajar con Summer mediante una persona que yo conozco y esa persona es amiga de Anthonelly Entonces, ella me refirió.	Con Summer hemos estado trabajando por 2 años ya.
¿A qué se dedicabas antes? ¿Tuvo alguna experiencia relacionada con los negocios?	Los 3 últimos años antes de acabar la universidad trabajaba. Mi último trabajo fue en una financiera	contadora pública, especialista en tributación			

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL AGENTE					
¿Considera que la gerente general tiene contactos clave que han influido en el crecimiento de la empresa?		Sí, considero que Anto se ha sabido rodear de personas buenas, lo que pasa es que también como eres, las personas que la rodean a ella son personas transparentes			
¿Considera que la gerente general planifica al realizar sus proyectos? ¿Y sus actividades?		Anto enfoca bastante el tema de lo que es marketing, a parte que le gusta ahondar más en eso, ve bastante marketing; está muy al pendiente de lo que es, también, novedades, cosas actuales, tendencias			
¿Qué tan importante es para usted el crecimiento de Summer 29? ¿Cómo influye en objetivos personales?	súper importante porque refleja el trabajo constante que hago día a día. Prácticamente, estudio por mi propia cuenta, leo bastantes artículos, eh veo videos en Youtube que sirven un montón; entonces este, es muy importante para mí aplicar esas cosas para el crecimiento de mi empresa y ello				

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonestly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL AGENTE					
¿Cómo describiría usted su motivación y la de sus colaboradores para expandir su negocio?	la motivación mía es una motivación personal de poder seguir creciendo y avanzando, y lo más importante para, el mensaje que siempre trato de brindar a mis colaboradores es de que entiendan que el crecimiento tanto de una empresa, también es crecimiento de parte de ellos a nivel profesional, y, y siento que sienten ese mensaje y trabajan en mi empresa como si sintieran que fuera de ellos. Crecimiento es mutuo				
¿Considera usted que los objetivos de la organización son conocidos por todos dentro de la organización?	Sí				
¿Cómo considera que dirige la empresa la gerente general? ¿Lo considera un líder? ¿Por qué?		Considero que es una persona que sí tiene la capacidad de líder porque no solamente para ser líder tienes que ordenar ¿no? sino que tú tienes que ser parte de un ejemplo para que las personas te sigan,	La considero una líder porque nos ayuda a crecer profesionalmente. Nosotros aportamos a la empresa. Hay un crecimiento mutuo.		

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonestly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL AGENTE					
¿Cuáles son los factores que consideras que influyen en el crecimiento de Summer 29?	Las redes sociales y crear contenido constante.				
¿Cuáles fueron los primeros miedos que le surgieron? ¿aún tiene los mismo miedos? ¿Qué los ha ayudado a superarlos?	No, definitivamente, nunca he sentido miedo en ninguna parte del proceso de Summer, porque Summer inició como un juego. Nunca he sentido miedo, incluso creo muy firmemente que las empresas de ropa suelen tener un punto de quiebre, porque, la moda va cambiando, la tecnología va cambiando, simplemente disfruto el momento de ahora, de tener mi empresa y todo lo que hoy en día pueda aprender de ella y seguir trabajando. Y si hay momentos de quiebre seguir esforzándote, ya cuando las cosas ya no funcionan, simplemente las cosas se dan por sí solas				
¿Qué tan influyente consideras que es la experiencia en el sector para el crecimiento de la empresa?	Yo no tengo conocimiento textil, lo que tengo a nuestro favor son mi mamá y mi tío que, que sí conocen más de calidad de telas				

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonestly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL NEGOCIO					
¿Brindan capacitaciones a sus trabajadores? ¿Tienen fechas establecidas para realizar reuniones de trabajo? ¿Cada cuánto?	cada 3 meses hacemos una reunión para ver qué pilares mejorar y una vez al menos, bueno a cierre de mes, ver si ya llegamos a los objetivos planteados	No.	Lo que en toda empresa que vas a entrar a trabajar te tienen que capacitar más que nada en qué es lo que busca la marca, cómo quieren que el público vea ¿no? su marca.	Tenemos reuniones de trabajo semanales.	
¿Crees que las herramientas que te brinda la empresa para tu puesto son suficientes para desempeñar bien tus tareas?			Estoy bien con lo que tengo.		
¿Has tenido la oportunidad de liderar algún proyecto?			Por el momento no.		
¿Considera usted que la gerente general comparte su conocimiento con los trabajadores? ¿De qué manera?		Bueno, lo comparte conmigo por un tema de que netamente veo el tema contable, de las finanzas, no sé si lo comparte directamente con sus colaboradores, eso sí no sabría decírtelo	Yo creo que por ser la, la que empezó todo el negocio ya entiende muy bien qué es lo que busca el cliente, qué es lo que no busca, eh, y eso nos ha transmitido. bastante		

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL NEGOCIO					
¿Tienes un horario flexible? ¿Cómo hacen sus horarios?	El horario de trabajo es de 9 a 6. Definitivamente creo que ambas partes tienen que adecuarse		Los horarios sí son flexibles, son de lunes a viernes, y lo bueno que Summer me brinda el fin de semana completo para dedicarme a otras cosas mías		
¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? y ¿qué se podría mejorar?	Lo que más me gusta de mi empresa es su contenido, el contenido que trato de crear día a día. La mejora, podría ser el tema de la logística de envíos, mejorar quizás los procesos de algunos productos, mejorar mucho más la calidad y esas cosas que derivan de los productos		En cuanto, hablando en cuanto empresa, organización, me gustan las personas con las que comparto		
¿Cómo describirías tu ambiente laboral?		Sí, parece que tienen un bonito ambiente laboral.	El ambiente laboral es muy bueno porque, bueno, somos jóvenes la gran mayoría, nos entendemos, como que concordamos en muchas cosas.		

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthoneily Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL NEGOCIO					
¿Cómo atraen al talento humano? ¿Cómo los retienen?	Lo publicamos en Instagram, lo he publicado anteriormente para que envíen su CV al correo de la empresa. No he publicado anteriormente en páginas de trabajo. Para mí es muy importante ese capital humano siempre creo que cómo tú tratas a las personas se ve reflejado en la función de su trabajo, si tú lo haces sentir como una familia o como un equipo, creo que las personas que realmente tienen ganas de aprender o trabajar, si las personas valen la pena, definitivamente, vale la pena también crecer juntos		El ambiente de trabajo es, de verdad, un plus para mí. También me permiten poder explorar y conocer tendencias		
¿Cómo motivan a sus trabajadores? ¿Qué acciones realizan?	Nosotros, como a nivel laboral, obviamente tenemos como recompensa, una vez al mes, cuando cumplimos la meta, cada área tiene una meta y constantemente también salimos en grupo, ahí tenemos conversaciones, nos reunimos con tal que, que sea bastante amical. En estos últimos meses solo lo hemos hecho una vez al mes		Ambiente laboral. Son justos, respetan los horarios y el calendario.		
¿Realiza actividades de integración?	Sí, en dos ocasiones fuimos de paseo a Chosica, al club campestre		Sí, para fiestas festivas del año, sí, para cumpleaños.		

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL NEGOCIO					
Al empezar con Summer 29 ¿Con cuántos colaboradores inicio y con cuantos cuenta actualmente?	cuando inicie solo era yo, aunque conté con ayuda de mi hermana y mi mamá hace 3 años; y hoy en día somos 13 personas	Empezaron solamente dos personas; ahora son uno, dos, tres [...] Ahorita son como cinco, seis personas, sin considerar que terceriza con más personas			
¿Considera a los productos de Summer 29 como productos innovadores?	más que innovadores creo que parten de, a veces trato de no sacar prendas tan de moda, que estén tanto a la moda, sino productos que claramente sé que las personas utilizan.		Innovadores y de calidad.		
¿Ha realizado un plan de marketing? ¿Por qué?	El mes pasado estaba buscando a alguien para contratar para comenzar con ello, pero, no lo hice porque ahí tenemos un retraso en las oficinas. Por motivos municipales no tengo un área de trabajo				
¿Cómo considera usted las estrategias de marketing aplicadas en la empresa? ¿Qué tan efectivas las considera?	Casi siempre tratamos de sacar promociones, eh y nuestra estrategia más fuerte es la publicidad en redes. A nosotros sí nos funciona, son efectivas				

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL NEGOCIO					
¿Tiene intención de expandir su negocio?	<p>La meta del próximo año es poder abrir una tienda más en Lima, máximo 2; y enfocarnos en abrir tiendas en provincias, en provincias importantes.</p> <p>En cuanto a internacionalizarse me gustaría mucho, estaba estudiando el mercado boliviano que creo que sería lo más cercano; pero, creo que primero tengo que mejorar un montón de cosas internas para poder dar más pasos</p>				
¿Ha considerado ampliar o diversificar su línea de negocio? ¿Cómo y por qué?	<p>En el tema textil, no, crear más alianzas, sí; pero ya no el tema de rubro de moda. Para mí es muy importante diversificar, creo que uno necesita aprender diferentes rubros, porque, como indicaba hace rato, creo que todo tiene un tiempo de vida</p>				
¿Cómo visualiza a Summer 29 a futuro, aproximadamente 5 años?	<p>Yo quiero que Summer 29, bueno, esa es la misión, que mejore todos los aspectos de venta electrónica y sea muy potente, y que en un futuro tenga mucho más productos de los que hoy en día tenga, para que las personas puedan encontrar mucho más cosas en un solo lugar; y ser un gran portal de internet. Tener quizás su aplicativo propio y mejorar toda la cadena en lo que es ventas por internet.</p>				

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL NEGOCIO					
¿Cuál considera que es la clave del éxito de Summer 29?	Para mí lo más importante realmente, es identificar los productos y las fotos que hacemos a esos productos, y la manera en cómo las publicamos literalmente tenga un impacto, ya que son esas fotos las que hacen que la empresa crezca en seguidores, crezca que en ventas, y nos permite a nosotros seguir creciendo	La formalización, también el tema de marketing, como lo ha sabido llevar porque para ella no solamente es mostrar una imagen y venderla, mostrar una prenda y venderla sino que es un tema de que por ejemplo, escoger a la modelo incluso ¿no? que tenga la misma esencia que ella, porque eso es lo que ella quiere proyectar			
Según su experiencia, ¿cuál considera que son los factores que pueden influir en el crecimiento de una empresa como Summer 29?				Desde mi experiencia, pienso que hacer un buen producto creo que te garantiza que te recomienden. Cada vez que tú saques algo nuevo, algo bonito, al cliente le va a gustar y te va a recomendar y así vas a hacer que crezca tu marca porque se va a hacer más conocida.	
¿Qué es lo que crees que la empresa valora más de ti?			Respecto al tema de diseño, porque necesitan un diseñador para que pueda editar sus, sus historias, sus fotografías, y eso creo que es un valor para la empresa.		

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL NEGOCIO					
¿Considera usted que la gerente general le da mayor importancia a algunas áreas que a otras? ¿A qué cree que se debe ello?			No considero eso. A todas por igual. Cada área tiene un valor importante para la empresa.		
¿Qué áreas considera que aún no existen en la organización y son necesarias?		Logística para mí es un punto que quiero que tengan o que asignen a una persona para que pueda ver ese tema, el tema de las compras es bastante importante; almacén también, manejar su stock, se necesita a alguien esté ahí controlando	Por ser una marca e-commerce , microempresa todavía considero que estamos ahora en lo que tenemos que estar .		
¿La gerente general dirige todas las áreas existentes en la empresa?			Por ser una empresa en la que participa la familia lo dirige ella y otros miembros la apoyan		
¿Cuales son los valores que puedes percibir en la empresa?			Los valores son el respeto al colaborador, eso es lo, lo primordial; eh, la puntualidad		

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL NEGOCIO					
¿La empresa tiene una misión y visión? ¿sabes cuales son? En el caso no supieras cuales son ¿Cuales crees tú que deberían ser?		No se ha definido propiamente, pero sí tengo un concepto de que es lo que ella quiere,	La misión de la empresa es posicionarse mejor en el mercado y crecer como empresa y ser una empresa en la que pueden encontrar siempre lo que buscan. La visión de la marca es, bueno, ser la mejor empresa de, de moda que hay en Perú		
¿Los asuntos familiares interfieren en la toma de decisiones? ¿Los asuntos familiares se priorizan?			No. Respecto a lo que yo sé creo que no.		
¿Cómo definirías la relación que tienen entre los trabajadores?, y ¿Cómo es la relación con tu jefe?			Buena.		
Desde que trabajas en Summer 29 ¿Cuál crees que ha sido el mayor reto que ha enfrentado la empresa?			La pandemia es el más grande reto que hemos enfrentado		
¿Considera que la tecnología es importante para el tipo de negocio de la empresa?		Claro, ahorita el tema de lo que es la Web, el tema de lo que es la respuesta rápida que se quiere lograr a través de los celulares, la tecnología que te pueda apoyar			

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL ENTORNO					
¿Qué propiedades y activos tenía la empresa al inicio? ¿Qué propiedad y activos tiene la empresa ahora?		Al inicio, casi nada, empezaron con una computadora que era lo básico que tenías que tener para el tema de redes, el manejo de lo que es fotos. Ahora ya tiene 4 máquinas más o menos que están trabajando no solamente el tema de marketing, sino también tema de facturaciones, de respuesta de redes sociales			
¿Cómo es la relación con Summer 29? Mencione 3 adjetivos que describan la relación con la empresa.				Actualmente estamos trabajando, ella me dice para sacar los modelos de pantalones, lo que está a la moda pues, modelos exclusivos para mujer, lo que es shorts y eso, y los colores también que son creo únicos de ella o de la empresa más que todo y ya. la confianza, también es la credibilidad, la responsabilidad	Con Summer, bien, es una empresa que es todo al contado, trabajamos bien. Es una persona bien decidida y le va bien, muy puntual en sus pagos, sabe bastante lo que es de modelo, sus colores, en realidad, Summer es fuerte

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL ENTORNO					
¿Cómo considera que ven los clientes y proveedores a Summer	esa es una buena pregunta porque no sé cómo lo ven los clientes porque nunca he conocido a uno. Bueno, cuando llegan sus mensajes después de las compras, recibimos como sus comentarios, casi a la mayoría les gusta el producto, algunos hay algunas cosas por mejorar, o cambios de tallas	tema de que los proveedores mayormente tratan de manejar más a la empresa que la empresa maneje a sus proveedores, y considero que ese es un punto que se debe a que no hay un área que se encargue de hacer comparaciones entre proveedores y escoger la mejor opción	Yo diría que bien, espero que así sea. Como es por e-commerce, tratamos de atender a la brevedad, tratamos de que las cosas se den bien para el cliente		
¿Cómo describiría su grado de satisfacción general con Summer 29 como cliente?				creo que es una buena empresa, un cliente en que, o una empresa que sí se puede confiar y que a la vez otorga, en este caso a mí me otorga un trabajo continuo y seguro	Para mí es A1
¿Podría mencionar los aspectos positivos y negativos de trabajar con Summer 29?				es un mayor ingreso para mí o para mi persona, o sea yo tengo un ingreso un poco más de lo que normalmente yo genero en mi trabajo. Ahora en lo negativo creo que no habría ninguna dificultad porque no ha habido nada que se pueda decir, algo malo entre mi persona con Summer, ni Summer tampoco con, conmigo. Entonces, creo que lo negativo quedaría totalmente descartado, solo en lo positivo	Summer, positivo es pagadora, le va bien, negativo qué sería, que a veces se queda un poco, en el sentido, cuando está bajo el negocio ¿no? Debería de anticipar

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL ENTORNO					
De ser el caso, ¿cuál sería el motivo por el cual deje de considerar a Summer 29 como uno de sus clientes?				Creo que mi relación con Summer ahorita es buena, o muy buena. A veces, de repente, puede haber un poco de retraso y eso ¿no? Pero, eso es solucionable, pero más allá, que digamos, vayamos a cortar la, el trabajo que ya tenemos ya con Summer, no creo, o por mi parte, creo que no podría pasar.	Que no sea responsable con sus cuentas
¿Qué beneficios le podría traer tanto a su empresa como a Summer 29 una buena relación con ella?				El trato aparte de la buena relación económica, creo que somos, bueno, hemos congeniado, o sea hay un buen trato. Creo que ya nos estamos volviendo, como se puede decir, una amistad o sea, en lo laboral	Al trabajar con ellos he podido tener más; es como que uno jala al otro.
¿Los proveedores proporcionan créditos o facilidades de pago?		Algunos sí, y otros, como se llama, en su mayoría sí te dan facilidades de pago a quién se le compra de forma recurrente; a otros no,			

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthionelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL ENTORNO					
¿Ha realizado alguna colaboración con otro emprendimiento? Si lo hizo ¿Qué beneficio ha obtenido a ello?	Trabajo en colaboración constante con la empresa de mi hermano que es Sumaq Design. A la hora de hacer las fotos tenemos los accesorios para hacerlos, y el tener como una conexión con esa marca cuando teníamos el showroom, podían venir sus clientes y también conocer mi marca		No, pero considero que sería una buena opción y ahí también hay público. Puedes lanzar, campañas de versus entre dos prendas y por ahí, de repente, sacar al público		
¿Existen complicaciones para la obtención de nuevos clientes?	yo creo que no, porque, a diario son nuevas personas que ven nuestra red social y son nuevos clientes diarios		No, yo creo que las cosas están yendo bien y cuando haces bien las cosas, ya no es difícil, porque las personas corren la voz, miran la marca, y los clientes llegan. Además tenemos clientes fidelizados que recomiendan la marca.		
¿Alguna vez Summer 29 ha accedido a alguna ayuda brindada por el Estado, en tiempos de pandemia?	No	Lo solicitamos pero el tema de las ventas de octubre, noviembre y diciembre solamente eran 3 meses y te pedían mínimo pues cierta cantidad, también en ese momento ya tendrías inscritos en lo que es el tema de salud, tener por lo menos uno en planilla	No, la empresa no ha accedido a ayuda económica brindada por el Estado		

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL ENTORNO					
¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Considera que tiene poder de negociación con éstos?	chicas de 16 a 23, 24 años, clase B. Creo que a veces hay personas que no están de acuerdo, pero si la mayoría sí lo está y no dice nada, entonces no cambiamos ello por lo que sería medio		Son señoritas, jóvenes entre los 20 a 30 años		
¿Cómo ha hecho la empresa para adaptarse a esta “nueva” realidad?	Lo que pasa es que en el tema de pandemia, las ventas online no tuvieron impacto, más bien tuvieron un crecimiento; entonces, nosotros crecimos de forma online, entonces solo mejorar quizá algunos aspectos de atención al cliente mucho más rápida y mejorar quizá también el postventa.				
¿Con cuántos clientes al mes inicio la empresa y actualmente con cuántos cuenta aproximadamente?					
¿Qué barreras de entrada existen en el rubro para otras empresas?	yo creo que no hay barreras porque va a depender mucho del esfuerzo que tú le pongas			yo pienso como que todo negocio siempre te va a demorar en que puedas llegar a los clientes, hasta que le agarres el punto, entonces ya la empresa va ir creciendo, la gente te va a ir recomendando	No contratar personas con experiencia.

Tabla 1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Anthonelly Bravo	Melissa Castillo	Brenda Castro	Carlos Atahualpa	Maribel Javier
NIVEL ENTORNO					
Siendo Summer 29 una empresa aún en crecimiento, ¿qué tan fácil es acceder a recursos financieros?	Es relativamente fácil, la cosa es tener muy al día tu tema de contabilidad. Si tú realmente lo que facturas, tanto lo que compras como lo que vendes, definitivamente el banco va a acceder a prestarte o verte como una empresa realmente con un buen futuro. Entonces, van a acceder a créditos o ello				
¿Conoce usted políticas públicas que apoyen el crecimiento de mypes? De ser así, ¿qué tan efectiva las considera?	No las conozco			la mayoría de las empresas son empresas medianas o ya grandes, obviamente, reciben porque, o sea, esas empresas facturan con la SUNAT al Estado; entonces, también hacen préstamos entonces, el Estado también les apoya económicamente para que esa empresa pueda volver a reactivar su economía y pueda seguir. Yo creo que son bastante efectivas pues si bien no tengo yo directamente eso, he escuchado y creo que sí es cierto porque el Estado, por decir, en esta pandemia a ciertas empresas o a la mayoría les ha apoyado.	Pienso que no.