

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad De Gestión Y Alta Dirección



Factores que influyen en el crecimiento de las mypes de confección y comercialización de prendas de vestir. Estudio de casos múltiples de siete talleres en Gamarra

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

***Mirella Ivana De la Cruz Redhead
Valeria Alexandra Dominguez Pinedo***

Asesor:

Luis Ángel Wong Valdiviezo

Lima, 2022

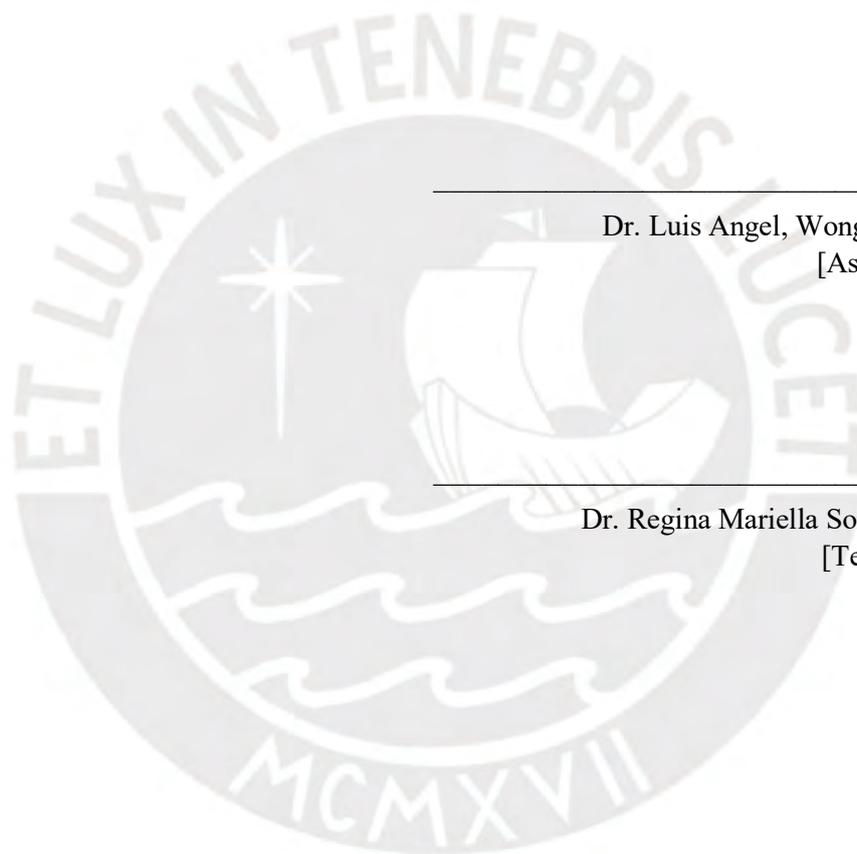
La tesis

Factores que influyen en el crecimiento de las mypes de confección y comercialización de prendas de vestir. Estudio de casos múltiples de siete talleres en Gamarra ha sido aprobada por:

Mgr. Hugo Carlos, Wiener Fresco
[Presidente del Jurado]

Dr. Luis Angel, Wong Valdiviezo
[Asesor Jurado]

Dr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Tercer Jurado]



Quiero dedicar esta investigación a mi familia, especialmente a mis padres por creer en mí y brindarme su apoyo durante todos estos años de carrera; sin duda su inspiración me ha alentado a seguir alcanzando mis sueños. También a mis amigos más cercanos, por sus palabras de aliento y motivación.

Mirella De la cruz

Quiero dedicar este logro a mis padres, por haberme apoyado a lo largo de toda mi carrera universitaria y quienes fueron mi principal motivación para alcanzar este objetivo; a mis grandes amigos, con quienes compartí buenos momentos en esta etapa universitaria, y a mis profesores quienes con su paciencia y consejos ayudaron a formar la profesional que soy el día de hoy.

Valeria Dominguez Pinedo



RESUMEN

Las empresas de menor tamaño presentan oportunidades de crecimiento que se deben explorar individualmente dependiendo de sus capacidades y recursos. Por ello, la presente investigación plantea la necesidad de identificar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de las siete mypes de confección y comercialización de prendas de vestir ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra involucradas en el estudio de casos múltiples a partir del modelo en base a factores de crecimiento de Machado (2016).

Respecto al nivel metodológico, la investigación cuenta con un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y se centra en el estudio de casos múltiples de mypes dedicadas a la confección textil: “Adaia”, “Anilú”, “Dacoj”, “Jacky”, “Jhover” y “Najima” y Empresa7. Asimismo, la recolección de la información se realizó en base a entrevistas semi estructuradas a los dueños de cada microempresa y a expertos en el tema y sector.

Finalmente, como resultado del análisis realizado se pudo determinar los factores que han influido en el crecimiento empresarial de las microempresas involucradas en la investigación según las tres dimensiones del modelo de Machado (2016): por parte del agente el factor más influyente es nivel educativo y experiencia; en el caso del negocio los factores más influyentes son desarrollo de competencias directivas, aprendizaje y experiencia, e innovación y desarrollo de productos. Por último, en el caso del entorno los factores más influyentes son las condiciones del mercado y disponibilidad de capital.

En base a lo explicado anteriormente, la investigación cumple con su objetivo principal de dar a conocer los factores que influyen en el crecimiento de las siete mypes participantes; por lo que se espera que brinde un aporte académico al fenómeno del crecimiento empresarial de las mypes del sector de confección y comercialización textil en Gamarra.

Palabras claves: Crecimiento empresarial; factores de crecimiento empresarial, confección y comercialización de prendas de vestir; Mypes de Gamarra.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del Problema.....	2
2. Preguntas de la Investigación.....	4
3. Objetivos de la Investigación.....	5
4. Justificación	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
1. Definición del Crecimiento.....	7
2. Modelos de Crecimiento Empresarial	9
3. Investigaciones empíricas.....	11
4. Factores del crecimiento empresarial	13
4.1. Modelo de factores según Machado (2016).....	13
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	21
1. Sector Textil y Confecciones.....	21
1.1. Análisis FODA.....	23
2. Situación del Emporio Comercial de Gamarra	23
3. Descripción de las MYPES del sector confección de prendas de vestir de Gamarra	25
3.1. La informalidad.....	26
3.2. Altos costos de transacción.....	27
3.3. Regulaciones laborales	27
3.4. Incapacidad de Gestión.....	29

3.5. Falta de planificación financiera	30
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	33
1. Alcance de la Investigación	33
2. Diseño Metodológico	34
2.1. Enfoque de la Investigación.....	34
2.2. Estrategia de la Investigación	35
2.3. Horizonte temporal.....	35
2.4. Unidades de Investigación.....	36
3. Técnicas de Recolección y de Análisis de la Información.....	37
4. Secuencia Metodológica.....	38
5. Limitaciones.....	40
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS.....	41
1. Sistematización de información	41
1.1. Codificación.....	41
2. Análisis.....	41
2.1. Dimensión Agente.....	42
2.2. Dimensión Negocio.....	45
2.3. Dimensión Entorno.....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
1. Conclusiones.....	78
2. Recomendaciones.....	81
REFERENCIAS	83
ANEXO A: Análisis FODA – Sector Textil y Confecciones.....	90
ANEXO B: Guía de entrevistas semiestructuradas a dueños de las microempresas	91

ANEXO C: Ficha técnica de entrevistados	94
ANEXO D: Modelo de consentimiento informado	95
ANEXO E: Matriz de consistencia.....	96
ANEXO F: Tabla de códigos	99
ANEXO G: Guía de entrevista semiestructurada a expertos.....	101
ANEXO H: Ficha técnica a expertos.....	103
ANEXO I: Tabla de hallazgos de las entrevistas a empresarios	104
ANEXO J: Tabla de entrevista a expertos	106



LISTA DE TABLAS

Tabla 1:Definiciones de crecimiento empresarial	8
Tabla 2: Modelos de crecimiento empresarial.....	10
Tabla 3: Factores de crecimiento asociados al empresario	14
Tabla 4: Factores de crecimiento asociados al empresario	15
Tabla 5: Factores de crecimiento asociados al entorno.....	17
Tabla 6:Factores de crecimiento asociados al entorno.....	19
Tabla 7: Beneficios del trabajador en el régimen laboral Mype.....	28
Tabla 8: Perfil organizacional de casos de estudio.....	32
Tabla 9: Clasificación de alcances de la investigación.....	33
Tabla 10: Unidades de Investigación.....	36
Tabla 11: Unidades de Investigación.....	42
Tabla 12: Capacitaciones	51
Tabla 13: Cronograma de ventas.....	53
Tabla 14: Planificación	55
Tabla 15: Gestión de Marketing.....	61
Tabla 16: Financiamiento en las mypes del sector confección textil.....	66
Tabla 17: Financiamiento en las mypes del sector confección textil.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de valor del sector textil-confecciones	22
Figura 2: Empresas según actividad económica (2019).....	24
Figura 3:Empresas de la Industria manufacturera según actividad económica	25
Figura 4: Fases del Trabajo de Investigación.....	39
Figura 5: Redes Sistemáticas.....	71



INTRODUCCIÓN

En el Perú, las mypes juegan un papel importante en el desarrollo social y económico del país, ya que dinamizan el mercado mediante la generación de empleo y aporte en el PBI; asimismo, el Perú es considerado uno de los países que generan la mayor cantidad de iniciativas emprendedoras, pero no todas llegan a consolidarse y crecer (Ravelo, 2012); por esta razón se debe impulsar el crecimiento de estas empresas y acometer estrategias que les brinde un camino claro hacia el desarrollo (Mares, 2013).

La presente tesis se desarrolla en el contexto antes mencionado y cuenta con un estudio de casos múltiples de siete mypes del sector confección de prendas de vestir ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra; este acercamiento de casos permite contar con una mirada más detallada sobre el comportamiento de las mypes del sector para poder identificar los factores que influyen en su crecimiento. Es por esto que la tesis consta de seis capítulos mediante la siguiente estructura

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema en el cual nace la necesidad de determinar cuáles son los factores que influyen en el crecimiento de las mypes del sector a investigar en el Perú; asimismo se mencionan las preguntas y los objetivos de la investigación y la justificación del tema. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico identificado para la investigación. Cuenta con tres partes para entender: definiciones de crecimiento empresarial, modelos de crecimiento empresarial y, por último, la elección del modelo teórico que será la base para el análisis de información.

En el tercer capítulo se encuentra el contexto actual de las mypes de confección y su panorama general en el mercado local; asimismo, se detallan las características de las mypes precisamente en el sector que nos encontramos para finalizar con la presentación de los sujetos de estudio.

El cuarto capítulo plantea la metodología a implementar en la investigación y se detallan temas como el alcance, el enfoque y diseño de la investigación. Asimismo, se describe la secuencia metodológica y las técnicas o herramientas a utilizar en el análisis de los casos múltiples. En el quinto capítulo se procesa la información recogida de las entrevistas para realizar el análisis utilizando el modelo de Machado (2016) con los hallazgos respectivos. Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación que surgen a partir de los objetivos planteados al inicio.

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrolla la descripción del problema a investigar; asimismo, se plantean los objetivos de la investigación con sus respectivas preguntas. Por último, se realiza la justificación del tema con respecto a la relevancia del objeto de estudio en las ciencias de la gestión.

1. Planteamiento del Problema

En el Perú, la confección de prendas de vestir es una actividad económica importante que cuenta con un legado en materias primas de alta calidad debido a las fibras de algodón, alpaca y vicuña que trabajan los ancestros peruanos desde tiempos remotos (Larios-Francia; 2017). Es por esto que, actualmente, el país posee reconocimiento mundial en este sector, asimismo ha ganado mercado no solo nacional, sino también internacional; de esta forma ha podido llegar a países como EE. UU, Europa, Canadá, entre otros.

Sin embargo, las importaciones textiles provenientes, principalmente, de los países asiáticos se han convertido en un problema para las industrias locales, ya que sus niveles de producción y costos les permite posicionarse no solo en Perú, sino en todo el mundo; y debido a que dichas importaciones ingresan con precios realmente bajos poseen una mayor demanda en el mercado en el que se encuentran (Moreno & Rivera; 2018). Debido a esto, se convierten en un gran competidor para las empresas de confección. La mayoría de estas empresas son microempresas, las cuales se caracterizan por bajos niveles de productividad y limitaciones de financiamiento, que se ven seriamente afectadas tras el incremento de la competencia de productos importados (INEI, 2016). Es por ello que se puede observar limitaciones que afectan el crecimiento sostenido del sector.

Por otro lado, debido a la crisis económica del año 2009, las exportaciones peruanas dedicadas a la confección de prendas de vestir se mostraron en descenso; hasta el año 2012 las cifras de las exportaciones continuaron bajando, a lo que se le atribuye una de las más importantes bajas económicas del sector, lo que terminó con una baja competitividad en las fibras textiles en el país (Ministerio de Producción, 2017b). Recientemente, en 2018 se pudo observar mejoras en las cantidades de producción y demanda en la industria de confección debido a que en el país ocurrió uno de los hechos más históricos como lo fue el mundial de fútbol “Rusia 2018”. Para junio del 2019 la producción textil de prendas continuaba en aumento en la cual se registró 10.7% más que el año anterior (Ministerio de producción, 2019).

De esta manera, la actividad de confección se encuentra aprovechando las oportunidades actuales para recuperarse de la crisis anterior y de esta forma obtener beneficios que incrementen

sus posibilidades de crecimiento económico (Allende, Choque y Jimeno, 2020). Sin embargo, para la mayoría de estas empresas es difícil, ya que son microempresas que no poseen o conocen las herramientas y/o recursos necesarios para aprovechar las oportunidades actuales del mercado.

Respecto a la situación actual de la pandemia derivada de la enfermedad por coronavirus 2019; esta pandemia ha generado un gran impacto en la economía de los países y ha sido motivo para el cierre de una gran cantidad de negocios o la búsqueda de reinversión para otros de manera que puedan sostenerse durante la crisis sanitaria (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020). En el caso del subsector de confección de prendas de vestir, la mayoría de micro y pequeñas empresas han tratado de adaptarse a las nuevas demandas como fabricación de mascarillas y prendas de protección para el personal médico. Asimismo, El Emporio Comercial de Gamarra cuenta con más de siete mil talleres de confección que pueden ser utilizados no solo para la fabricación de prendas de vestir, sino también de mascarillas y prendas que son necesarias en el sector salud (Diario Gestión, 2020). Como se puede notar, la actividad de confección no ha sido tan vulnerada, ya que han surgido nuevas alternativas para continuar trabajando en los talleres; sin embargo, debido a que la pandemia actual es un fenómeno complejo y reciente, no será abordado como tema principal.

Por otro lado, las mypes del sector se caracterizan por poseer financiamientos insuficientes, escasez de información, dificultad para implementar nuevas tecnologías, falta de mano de obra especializada e informalidad para realizar sus actividades productivas y solo una pequeña parte de estas realizan algún tipo de innovación, que se ha vuelto una fuente importante para el crecimiento económico. (Organización Mundial del Comercio, 2016). También, es necesario resaltar el rol que cumplen las micro y pequeñas empresas en la economía del país, ya que representan gran parte de la actividad empresarial y contribuyen a la generación de empleo (Okpara & Wynn, 2007). Es por ello que estas empresas poseen la capacidad de superar sus propias limitaciones para alcanzar un crecimiento económico sostenido.

Asimismo, es importante resaltar que, aproximadamente, el 80% de mypes de confecciones se encuentran ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra (Arbieto, Palma, Santos & Taipe, 2016). Este es el caso de las microempresas “DACOJ”, “JHOVER”, “Confecciones Anilú”, “Adaia”, “Jacky”, “Najima” y “Empresa 7”; las cuales se dedican a la confección de prendas de vestir y poseen un gran entusiasmo por que sus negocios sigan creciendo, pero desconocen información acerca de los factores que influyen en el crecimiento empresarial de este tipo de segmento. Es por ello que estas microempresas han sido seleccionadas como sujetos de estudio para la presente investigación.

Además, respecto a los criterios de selección de los casos se tomó en cuenta que estos sean formales, cuenten con mínimo tres años en el mercado de confección de prendas, posean taller de confección propio, estar ubicados en el Emporio Gamarra y, lo más importante, que los dueños muestren interés en el crecimiento empresarial de sus negocios en base a los criterios y factores del modelo teórico elegido para desarrollar la investigación.

Según entrevistas exploratorias realizadas entre el 28 de septiembre y el 3 de octubre del año 2020 a cinco de los dueños de los talleres de confección escogidos como objetos de estudio indicaron que uno de los principales problemas que enfrentan sus empresas es la baja barrera de entrada de nuevos negocios al mercado; esto se debe al gran dinamismo empresarial que existe en el Emporio Comercial Gamarra, por ello se necesitan mayores capacidades de ventas para mantenerse frente a la competencia. Asimismo, mencionaron que los recursos que poseen tanto económico, de materias primas o de personal son limitados y que son escasos los conocimientos que poseen para mejorar la toma de decisiones de estos recursos. Por otro lado, afirmaron que desconocen sobre información de herramientas de gestión, lo que dificulta que obtengan producción a mayor escala, créditos bancarios adecuados y personal calificado.

De esta manera, la información recopilada en la entrevista preliminar enfoca algunas condiciones que debilitan e impiden el crecimiento de estas microempresas. En este contexto, se puede delimitar el problema de investigación como una brecha de conocimiento existente en los dueños de los talleres de confección sobre los factores influyentes del crecimiento empresarial. En consecuencia, se han identificado definiciones y modelos teóricos pertinentes, que ayudan a entender el problema y busca contribuir en la resolución del mismo. Por ello, surge la necesidad de determinar los factores que influyen en el crecimiento de las siete mypes que participaron en la investigación, ya que posee la capacidad de convertirse en una fuente de desarrollo empresarial flexible y descentralizado. Asimismo, identificar los factores que influyen en el crecimiento contribuye con la generación de beneficios económicos y que se adapten a las necesidades cambiantes del mercado (PROMPYME, 2005).

2. Preguntas de la Investigación

A partir de esta problemática se plantea la siguiente pregunta general: ¿Cuáles son los factores de crecimiento empresarial que influyen en las empresas de confección y comercialización de prendas de vestir?

Del mismo modo, encontramos tres preguntas específicas:

1. ¿Cuáles son los factores que intervienen en el crecimiento de las empresas de confección y comercialización de prendas de vestir según el modelo de Machado (2016)?

2. ¿Cuál es la situación en la que se encuentran las siete empresas de confección y comercialización de prendas de vestir seleccionadas en relación a los modelos teóricos de la investigación?
3. ¿Cuáles son los factores más influyentes identificados en las mypes seleccionadas?

3. Objetivos de la Investigación

Para entender el propósito de la presente investigación se planteó un objetivo general y tres específicos que contribuirán en el desarrollo de la temática central. El objetivo general es identificar los factores de crecimiento empresarial que influyen en las microempresas de confección y comercialización de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra que son parte del estudio de casos múltiples de la investigación.

Sobre esa base hemos planteado tres objetivos específicos:

1. Identificar los factores que intervienen en el crecimiento en las empresas de confección y comercialización de prendas de vestir seleccionadas en base al modelo de Machado (2016)
2. Examinar la situación en la que se encuentran las mypes de confección y comercialización de prendas de vestir seleccionadas.
3. Analizar los factores de crecimiento empresarial más influyentes identificados en estas empresas de confección y comercialización de prendas de vestir.

4. Justificación

El interés por esta temática radica en la importancia de este sector para el mercado peruano. Las mypes representan la mayoría de la población empresarial en el Perú con un porcentaje del 99.4% sobre el total de empresas por estrato empresarial de acuerdo a la Ley N° 30056 (SUNAT, 2017). Por un lado, se destaca su contribución al desarrollo de la economía peruana, principalmente, a través de sus aportes en la generación de empleo y al valor agregado. En 2017, las mypes emplearon el 57,6% de la PEA ocupada y es importante resaltar que las microempresas concentran cerca de la mitad del empleo formal, 47,7%, (Ministerio de la Producción (2017a). Del mismo modo, dentro de las mypes, la industria manufacturera llega a representar el 8.3% del total, donde podemos apreciar su importancia debido a características como el encadenamiento con otras industrias, uso de materias primas de origen nacional, intenso en el uso de mano de obra y fuente importante de exportaciones (Ministerio de la Producción, 2019).

La industria de confecciones representa una parte importante de la producción manufacturera al llegar a representar el 8.9% de la producción manufacturera para el 2014, y 1.3% del PBI nacional, lo que la constituye como el segundo sector más importante dentro del PBI

manufacturero (Ministerio de la Producción, 2017b). Además, se encuentra que es un sector relevante para la generación de empleo (411,770 puestos de trabajo), pese a que el empleo en el sector informal asciende a 52% en el 2014 (Ministerio de la Producción, 2017b). Asimismo, en junio de 2019, la producción del segmento industrial de prendas de vestir registró un aumento de 10.7% con relación a junio del año anterior, gracias a la demanda tanto interna como externa (Ministerio de la Producción, 2019).

Por otro lado, para el presente trabajo se decidió desarrollar un estudio de casos múltiples debido a que nos permitirá contar con un mejor entendimiento, a través de la descripción y el análisis de los factores que afectan el crecimiento de este tipo de empresas, y busca aportar evidencia empírica de este análisis contextualizado 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 este país.

Finalmente, la investigación brinda un gran aporte a las ciencias de la gestión, pues no existe una bibliografía amplia sobre el tema de factores de crecimiento empresarial en mypes del sector confección y comercialización de prendas en el Perú. De esta manera, se contribuye con el acceso a un marco analítico relevante sobre el tema. Asimismo, la investigación permitirá ser una fuente confiable para futuros estudios de investigación que traten temas relacionados a crecimiento empresarial en mypes de confección y comercialización de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, no solo a estudiantes, sino también a futuros emprendedores en el rubro que necesiten elementos teóricos influyentes para identificar las mejores propuestas para sus negocios.

En resumen, el presente trabajo posee como finalidad identificar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de las 7 microempresas de confección del Emporio Comercial de Gamarra participantes del estudio; busca entender el crecimiento empresarial con el enfoque asociado al aumento del número de ventas en estas microempresas de confección y comercialización de prendas de vestir, ya que es su principal fuente de ingresos económicos y si estos aumentan, las utilidades anuales serían más sólidas; con ello estas empresas podrían lograr capitalizar su negocio y crecer (Ministerio de Producción, 2017b). También, al abordar esta problemática se busca introducir a los microempresarios en el tema para que puedan contar con mayor conocimiento sobre el crecimiento empresarial y puedan mejorar en la toma de decisiones de su negocio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En esta sección se presenta el marco teórico de la tesis que está conformado por las definiciones de crecimiento que se utilizara en la investigación, además, se mencionan los modelos teóricos más importantes desarrollados hasta la fecha sobre el crecimiento empresarial. Asimismo, se realiza una revisión de literatura empírica sobre investigaciones que poseen el mismo objeto de estudio. Finalmente, se selecciona el modelo de crecimiento más relevante en base al perfil y necesidades de las mypes seleccionadas.

1. Definición del Crecimiento

A partir de la revisión literaria sobre el crecimiento empresarial, se puede apreciar la falta de homogeneidad en las distintas definiciones encontradas ya que este fenómeno puede ser analizado desde distintas perspectivas: sociológica, organizativa, económica, financiera, etc., los cuales no necesariamente coinciden. En esta sección se analizarán las distintas definiciones de crecimiento a fin de obtener la más acertada a nuestro objeto de estudio.

La Tabla 1 ilustra las definiciones de crecimiento más resaltantes que han aportado autores expertos en el ámbito empresarial. La importancia de tener claro este término se debe a la complejidad de los cambios que se generan, ya que para lograr el crecimiento se debe atravesar por cambios en dimensiones estructurales, recursos, producción y se debe aprovechar al máximo para que sea un proceso dinámico. Por ello, el crecimiento empresarial en una organización es un cambio que se genera de adentro hacia afuera (Correa, 2000).

Entre las definiciones encontradas, Blázquez (2005) indica que el crecimiento puede analizarse desde diferentes perspectivas, ya que es un proceso de cambios continuos que se da mediante dos escenarios: la adaptación de la empresa a cambios externos y el manejo interno del empresario para dirigir los recursos de la organización y obtener la competitividad en el mercado. Por otro lado, Fernández, García y Ventura (1988) definen al crecimiento como un índice que mide las posibilidades comerciales, financieras y técnicas de una empresa. Esta definición se caracteriza por la superación de las fuerzas que intervienen en el ambiente externo, pues de esta forma se garantiza un buen funcionamiento. Estas fuerzas generan cambios que son, principalmente, cuantitativos como crecimiento financiero, productivo y de mercado.

Para Charán y Merino (2004, p.229), “El crecimiento permite que una empresa logre conseguir a los mejores empleados y los conserve, de esta manera las capacidades, habilidades y competencias del personal se podrían constituir en una fuente de ventaja competitiva”. Esta definición se centra en la importancia de la dinámica social interna para lograr ser una empresa más competitiva y aumentar los volúmenes de venta. En contraste, Navas y Guerra (1996) definen

el crecimiento empresarial como una serie de factores cuantitativos como aumento de producción, ventas, máquinas utilizadas. En esa línea se busca una mayor rentabilidad para los negocios.

Tabla 1:Definiciones de crecimiento empresarial

Definición de crecimiento	Autores
Proceso de adaptación a cambios, promovidos por el entorno o directivos, donde se desarrolla su capacidad productiva mediante nuevos recursos y cambios organizacionales.	Blázquez (2005)
“Un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico”	Fernández, García y Ventura (1988, p.3)
“Un acto creativo, pero también un proceso social disciplinado, que enlaza las diferentes partes móviles de una organización a fin de conseguir un aumento constante de las ventas”	Charán y Merino (2004, p. 27)
Factores cuantitativos; es decir que el crecimiento se produce por aumentos en cantidades; por ejemplo, cantidad de productos vendidos, cantidad de máquinas utilizadas, cantidad de personas trabajando, etc.	Navas y Guerra (1996)
“Económica y financieramente, “crecer” es sinónimo del aumento en utilidades, y se considera al crecimiento empresarial como un índice del desempeño dinámico de las ventas.	Muñoz y Nava (2013, p.33)

Por último, Muñoz y Nava (2013) afirman que “el crecimiento es producto del manejo adecuado de recursos que poseen las organizaciones al interior para mejorar las utilidades”. De esta forma se puede conseguir beneficios económicos que crezcan en el tiempo a través de un aumento cuantitativo en ventas.

Estas definiciones unifican las distintas perspectivas que se encuentran sobre el crecimiento empresarial y nos brinda un enfoque que permite nuevas investigaciones empíricas, con lo cual adquiere especial relevancia el estudio del crecimiento dirigido hacia las empresas de menor dimensión, cuyo tamaño y estructura organizativa les ha restado interés como objeto de investigación dentro de este campo (Blázquez, F. Dorta, J. y Verona, M., 2006a).

Luego de revisar las definiciones mencionadas, se considera que la más pertinente para guiar el presente trabajo es la ofrecida por Muñoz y Nava (2013), ya que relaciona directamente el crecimiento empresarial con el aumento de las ventas con el fin de generar más utilidades para el negocio. Asimismo, se debe considerar que las ventas son el pilar fundamental en cualquier empresa, especialmente en las pequeñas que están en busca de la competitividad para ser sostenibles en el mercado. Si bien las otras definiciones abarcan los diferentes enfoques que describen la complejidad del crecimiento empresarial, para fines de esta investigación se toma en cuenta las ventas como la principal fuente de ingreso para pequeños negocios, ya que están en búsqueda de maximizar sus beneficios (Madrid, Montes & Carrasco, 2019).

2. Modelos de Crecimiento Empresarial

Dentro de la etapa exploratoria de la investigación se realizó la búsqueda de literatura pertinente que ayude a identificar los factores más influyentes para las mypes del sector textil confecciones. Los modelos identifican estructuras gerenciales asociadas a limitaciones u oportunidades, dependiendo de la situación por la que atraviese la empresa, pues no todas crecen al mismo ritmo, plazos o no responden a los mismos problemas (Adams, Bessant & Phelps 2006). De esta manera, se revisó literatura pertinente sobre modelos de crecimiento empresarial, ya que estos pueden esquematizar de manera útil factores, elementos y variables que estén relacionados con el crecimiento de las mypes.

Entre los modelos encontrados, mostrados en la Tabla 2, encontramos en primer lugar a los modelos en base a fases de crecimiento por los autores Greiner (1972), y Churchill y Lewis (1983). Aquí encontramos que la empresa crece a través de un conjunto de fases en la que se consolida. Greiner se basa en el tamaño de la organización y el tiempo con fases como: creatividad, dirección, delegación, coordinación, colaboración y alianzas. En cuanto a Churchill y Lewis el crecimiento se da en 5 fases: existencia, dirección, éxito, despegue y madurez.

Tabla 2: Modelos de crecimiento empresarial

Modelos de crecimiento	Autores
Modelo en base a fases de crecimiento	Greiner (1972), Churchill y Lewis (1983)
Modelo en base a motivación	Davidson (1991)
Modelo en base a recursos	Forcadell (2004)
Modelo en base a factores	Blázquez, Dorta y Verona (2006b); Machado (2016)

En segundo lugar, encontramos el modelo de crecimiento en base a la motivación de Davidsson (1991). En este modelo se pudo apreciar que, a más capacidad, más necesidad y más oportunidades se conduce a una mayor tasa de crecimiento real en la empresa, entendiendo así a la motivación como aspiraciones o intenciones de comportamiento que se tiene con respecto al crecimiento de una empresa basadas en las capacidades, la necesidad y las oportunidades percibidas por el individuo.

En tercer lugar, tenemos al modelo en base a los recursos propuesto por Forcadell (2004), el cual se centra en la existencia de recursos dentro de la empresa con capacidad sobrante, los cuales son susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad siendo así beneficiosas para el crecimiento y expansión de la empresa.

En cuarto lugar, encontramos los modelos en base de factores, propuestos por Blázquez, Dorta y Verona (2006b), y Machado (2016). Según Blázquez et al. (2006b), el crecimiento se logra gracias a factores internos y externos tales como motivación, competidores, tecnología, entre otros, los cuales bajo un entorno favorable y motivación por parte de los directivos para aprovechar las circunstancias determinarán la influencia de cada uno en el sector respectivo. En cuanto al modelo de Machado (2016), el crecimiento se logra gracias a factores que se comprenden en niveles de agente, negocio y entorno. En los cuales vemos factores desde las capacidades del individuo hasta el asesoramiento financiero y de recursos que pueden afectar el comportamiento de las empresas.

Para el presente estudio se utilizará como base el modelo de Machado (2016), ya que en comparación a los otros modelos está más enfocado a las necesidades actuales de las mypes;

asimismo se encontró que la muestra seleccionada para la investigación comparte características aplicables con el modelo en mención. Además, este modelo ha sido utilizado empíricamente en estudios previos de crecimiento empresarial de distintos sectores de manera efectiva.

Por otro lado, los demás modelos mencionados en el texto poseen características más generales y pueden estar dirigidos a diferentes etapas empresariales como medianas y grandes empresas. Para la elección de este modelo también se consultó con expertos como el docente Renato Gandolfi, quien nos dio su valoración sobre los modelos presentados a fin de que sean los más acordes a nuestro tema.

3. Investigaciones empíricas

Una vez que han sido explicados los principales hallazgos teóricos para el desarrollo de la investigación, en esta sección se realizará una revisión de investigaciones empíricas a fin de conocer sus principales hallazgos y características. Se pudo identificar tres investigaciones acordes al objeto de estudio microempresas del sector confección.

La primera investigación, desarrollada por Allende, Choque y Jimeno (2020), se enfoca en determinar los factores que limitan el crecimiento empresarial en una microempresa de confección y comercialización textil. Para lograr sus objetivos se desarrolló un análisis de la situación actual del sector y se basaron en una microempresa familiar que lleva 25 años en el mercado de ropa para niños y sus ventas no son solo locales, sino que atienden a clientes en provincias como Arequipa, Huancayo y Tacna y exportan a algunos países vecinos. En esta investigación utilizaron el modelo empírico de Avolio, Mesones y Roca (2011).

Para realizar el análisis se clasificaron los factores en cinco categorías: factores administrativos, estratégicos, operacionales, externos y personales. Entre los hallazgos encontrados se obtiene que los principales factores que limitan el crecimiento de la microempresa están relacionados al nivel educativo que posee el empresario, la falta de algún plan estratégico, la capacidad de investigación de mercado, gestión de proveedores, correcta gestión de puestos y funciones, y por último dificultades para el acceso a nuevas tecnologías (Allende et al. 2020). Entre otros hallazgos, se evidencia que el sector de confección textil suele ser sensible a las coyunturas económicas, así como al cambiante comportamiento de los consumidores. Sin embargo, presenta potencial de crecimiento, ya que presenta oportunidades de desarrollo en innovación y tecnología.

Por otro lado, se cuenta con la investigación de campo realizada por Carrasco, Madrid y Montes (2019) que buscan identificar los factores que determinan el crecimiento empresarial en microempresas de confección en el Emporio Comercial de Gamarra con el fin de brindar información valiosa no solo a futuros estudios sobre el tema, sino a los dueños de estas empresas,

de modo que les permita contar con bases teóricas para la generación de estrategias comerciales que les permita aumentar la productividad y competitividad del negocio; esto con el fin de conseguir el aumento de las ventas y utilidades anuales. En esta investigación utilizaron como referencia el modelo de Okpara y Wynn (2007).

Para llevar a cabo el análisis de esta investigación se realizaron 248 encuestas a microempresarios y 6 entrevistas semiestructuradas a expertos en el tema. Los factores se categorizaron de la siguiente manera: operativos, estratégicos, administrativos y externos; la variable dependiente mediante la cual se define y mide el crecimiento empresarial fue las ventas alcanzadas. Entre los hallazgos encontrados se obtienen los factores operativos y estratégicos como los más significativos; dentro de los factores operativos se encuentran las variables organigrama y perfil de puestos, flujo de caja, procesos del negocio, propuesta de valor y planificación estratégica. Por otro lado, dentro de factores estratégicos se encuentran las variables fidelización de clientes, herramientas de promoción, formalidad, conocimiento de clientes y gestión de proveedores. Por ello, se consideran esos dos factores como los más influyentes en el crecimiento empresarial del sector confección textil.

Por último, se cuenta con la investigación realizada por Avolio, Mesones y Roca (2011) que busca identificar la relevancia de los factores tanto administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales en el crecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas en el Perú. El estudio toma como base el modelo de Ansoff (1965) y desarrolla una clasificación a partir de las diferentes decisiones que se pueden tomar para iniciar y mantener un negocio con éxito. Asimismo, se analizan las dificultades que atraviesan los dueños de las pequeñas empresas. Esta investigación empírica no evidencia signos de estar inspirada por el modelo de Machado (2016); sin embargo, los factores mencionados por los autores poseen ciertas similitudes. Estos factores son los siguientes: administrativos, estratégicos, externos y personales.

Entre sus hallazgos se encontró que, con respecto a los factores administrativos, los temas más influyentes son los de gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros; en cuanto a los factores operativos entre las estrategias que se desarrollan están la mejora de la calidad de los productos y de conocimientos logísticos con proveedores. En relación a los factores estratégicos, los microempresarios no suelen desarrollar planes estratégicos a largo plazo; asimismo, no cuentan con objetivos que estén alineados a una visión estratégica a corto plazo. En cuanto a los factores externos, se observa en la investigación que la informalidad es la principal barrera en el crecimiento de las mypes; por otro lado, el Estado no cumple un rol significativo para este rubro de empresas. Por último, respecto a los factores personales como el grado de

instrucción parecen no tener relevancia en el tema de crecimiento empresarial, pues los empresarios se basan en la experiencia previa para que su negocio permanezca en marcha.

En conclusión, la relevancia de los estudios previos se debe a que toma en cuenta los factores mencionados en el modelo teórico de Machado (2016) que fue seleccionado para la investigación. Por ejemplo, la investigación realizada por Allende et al. (2020) enfatiza la relevancia de los factores estratégicos, operacionales, externos y personales para determinar dentro de estos los limitantes de crecimiento empresarial. Se puede desprender que esta investigación fue basada en el estudio empírico que realizaron Avolio et al. (2011), ya que estos utilizan los mismos factores, pero en una muestra más grande y determinaron que la falta de una correcta gestión de conocimiento, motivación, tecnologías y acceso a créditos limitaban el crecimiento en micro y pequeñas empresas.

Asimismo, el modelo de Machado (2016) está compuesto de tres factores: agente, negocio y entorno; estos contienen una gran cantidad de variables en torno a cada factor que facilita el análisis de los casos mypes.

Para finalizar, las investigaciones mencionadas anteriormente son de gran relevancia para conocer similitudes y patrones de ciertos factores con el modelo elegido para el análisis de la investigación sobre el crecimiento empresarial; también, es importante conocer casos de estudios empíricos que contengan al objeto de estudio, ya que sirven de guía informativa para esta investigación.

4. Factores del crecimiento empresarial

En esta sección se detallan las características del modelo elegido en la sección anterior; asimismo, se mencionan las variables del modelo que están agrupadas en factores específicos. Machado (2016) agrupa los factores en dimensiones de agente, negocio y entorno. Además, se explica el enfoque que posee el modelo en el potencial de crecimiento de las micro y pequeñas empresas; esto es ideal, ya que la presente investigación se centra en el estudio empírico relacionado a microempresas dedicadas a la confección de prendas de vestir ubicadas en el Emporio Comercial Gamarra.

4.1. Modelo de factores según Machado (2016)

Este es un modelo que explica el crecimiento empresarial como un fenómeno complejo que implica un proceso de cambios para lograr desarrollar una mejor calidad de productos o expandirse en el mercado (Seclen, 2016). Está enfocado en pequeñas empresas, ya que son estas las que poseen la necesidad de sobrevivir ante las grandes empresas que ya cuentan con un mercado definido. De esta forma, para entender el comportamiento de estas mypes se plantean

factores que comprenden desde las capacidades, información adquirida del entorno, hasta el asesoramiento financiero y de recursos que pueden afectar el comportamiento de estas.

De esta manera, dichos factores forman parte de un modelo integrado que posee tres dimensiones: el Agente, el Negocio y el Entorno el cual el autor nombra como determinantes del crecimiento empresarial. El nivel Agente hace referencia a los factores que influyen en el dueño de la empresa, el nivel Negocio se refiere a la los factores y condiciones que afectan la empresa y a sus elementos internos, y por último el nivel Entorno se caracteriza por el análisis del contexto en el que se encuentra la empresa y sus partes interesadas (Machado, 2016).

Asimismo, cada dimensión brinda una serie de factores que ayudan a obtener mayor conocimiento sobre el comportamiento de las mypes. En primer lugar, dentro de la dimensión Agente (Tabla 3) se puede conocer a mayor profundidad factores que involucran al dueño de la empresa como su grado académico, experiencia obtenida a lo largo de su vida, las aspiraciones que posee para lograr el crecimiento y otras percepciones personales sobre el negocio.

Tabla 3: Factores de crecimiento asociados al empresario

Determinantes de crecimiento	Autores
Nivel educativo y experiencia	Barringer et al. (2005) Dobbs & Hamilton (2007) Rauch & Rijkskik (2013)
Experiencia en el sector	Davidsson et al. (2010)
Experiencia con otras empresas	Barringer et al. (2005) Davidsson et al. (2010)
Experiencias exitosas previas	Hermans et al. (2012)
Posición en carrera personal	Wright & Stigliani (2012)
Inserción en redes sociales	Davidsson et al. (2010)
Edad	Davis & Shaver (2012) Navaretti (2014)
Miedo al fracaso	Douglas (2013) Dutta & Thornhill (2008) Hermans et al. (2012)
Objetivos personales y locus del control interno	Davidsson et al. (2010)
Aspiraciones de crecimiento	Delmar & Wiklund (2008) Hermans et al. (2012)
Motivación para crecer en empresas normales	Wright & Stigliani (2012)

Tabla 3: Factores de crecimiento asociados al empresario (continuación)

Determinantes de crecimiento	Autores
Intenciones de crecimiento	Douglas (2013) Dutta & Thornhill (2008) Hermans et al. (2012) Wakkee et al. (2015)
Expectativas de crecimiento	Hermans et al. (2012)
Equilibrio entre trabajo y familia	Leitch et al. (2010)

En segundo lugar, dentro de la dimensión de Negocio se puede encontrar factores vinculados con el negocio como el tamaño, gestión del conocimiento y manejo estratégico de la empresa (ver Tabla 4).

Tabla 4: Factores de crecimiento asociados al empresario

Determinantes de crecimiento	Autores
Tamaño de la empresa	Bentzen et al. (2012) Brito et al. (2007) Daunfeldt & Elert (2013) Teruel-Carrizosa (2010)
Edad de la empresa	Coad & Tamvada (2012) – efecto negativo Lotti et al. (2009) Teruel-Carrizosa (2010) Federico & Capelleras (2015)
Elección del sitio	Hoogstra & Djik (2004) Porto & Brito (2010) Reid & Xu (2012)
Aprendizaje y experiencia	Reid & Xu (2012) Teruel-Carrizosa (2010)
Misión y compromiso de la empresa con el crecimiento	Barringer et al. (2005) Dobbs & Hamilton (2007)

Tabla 4: Factores de crecimiento asociados al negocio (continuación)

Determinantes de crecimiento	Autores
Innovación y desarrollo de productos y servicios	<p>Achtenhagen et al. (2010) Davidsson et al. (2010) Daunfeldt & Elert (2013) Dobbs & Hamilton (2007) Moreno & Casillas (2008) Stam & Wennberg (2009) Omri & Ayadi-Frikha (2014)</p>
Contratación de asesores y expertos	Davidsson et al. (2010)
Desarrollo de competencias directivas	Penrose (2006)
Estrategias de recursos humanos	<p>Antoncic & Antoncic (2011) Barringer et al. (2005) Dobbs & Hamilton (2007) Rauch & Rijkskik (2013)</p>
Estrategias de marketing	<p>Barringer et al. (2005) Brush et al. (2009) Davidsson et al. (2010) Julien (2002) Reid & Xu (2012)</p>
Redes y empresas conjuntas con proveedores	Beekman & Robinson (2004)
Exportaciones e internacionalización	<p>Achtenhagen et al. (2010) Coad & Tamvada (2012) Davidsson et al. (2010) Brenner & Schimke (2015) Wakkee et al. (2015)</p>
Formato comercial (franquicias)	<p>Achtenhagen et al. (2010) Leitch et al. (2010)</p>
Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas	<p>Leitch et al. (2010) Penrose (2006)</p>

Por último, en la dimensión Entorno se visualiza los factores como partes interesadas, acceso a créditos, dinamismo del mercado, entre otros (ver Tabla 5).

Tabla 5: Factores de crecimiento asociados al entorno

Determinantes de crecimiento	Autores
Condiciones de mercado y oferta - demanda	Coad & Tamvada (2012) Dobbs & Hamilton (2007) Wright & Stigliani (2012)
Dinamismo del sector y barreras de entrada	Brito & Vasconcelos (2009) Davidsson et al. (2010) Daunfeldt & Elert (2013) Janssen (2009b) Wright & Stigliani (2012)
Inversores y capital	Davidsson et al. (2010) Hermans et al. (2012)
Universidades y mecanismos de transferencia de tecnología	Davidsson et al. (2010) Hermans et al. (2012)
Disponibilidad de capital	Cressy (2009)
Disponibilidad de recursos humanos y materia prima	Coad & Tamvada (2012)
Importancia de las partes interesadas	Clarke et al. (2014) Leitch et al. (2010)
Importancia de los lazos familiares	Arregle et al. (2013)
Redes, alianzas y red de empresas	Barringer et al. (2005) Estrella & Bataglia (2013)
Políticas públicas y políticas de apoyo nacional a las empresas	Schoonjans et al. (2013)

Con el análisis de estos factores se busca identificar cuáles son los más influyentes para explicar el crecimiento en las mypes del sector confección textil. Es importante contar con un conjunto de características observables que involucren la dinámica del sector donde compite la empresa, recursos disponibles, motivaciones de los propietarios, etc. (Seclen, 2016). Por ese motivo, los factores mencionados contienen a las variables independientes (“estímulo”) de la investigación, las cuales se encargan de explicar su posible influencia en la variable dependiente (“respuesta”) que es el crecimiento empresarial de las mypes seleccionadas en relación al número

de ventas alcanzadas. Es importante resaltar que la elección de las variables se dió como resultado de las entrevistas preliminares e interpretación de las tesis.

El foco de esta investigación es centrarse en el análisis de los casos de estudio para poder obtener hallazgos influyentes con respecto a los factores clave que influyen en las mypes del sector de confección textil en función al modelo de Machado (2016); se prestará énfasis en las dimensiones mencionadas anteriormente por el autor: Agente, Negocio y Entorno. El motivo por el cual se eligió el modelo se debe a la importancia de sus componentes para mejorar la eficiencia de estas mypes en el aumento de sus ventas, ya que son las empresas más eficientes las que sobreviven y crecen (Seclen, 2016).

Además, como se mencionó anteriormente, los factores que utiliza el modelo de Machado (2016) son aplicables a la muestra de casos que se utiliza en la investigación, ya que el modelo busca encontrar las necesidades de crecimiento que ayuden a impulsar las oportunidades de crecimiento empresarial de estas mypes.

Asimismo, cabe mencionar que el modelo seleccionado anteriormente ha sido la base para realizar la guía de entrevista a los dueños de las microempresas de confección textil que participan en la investigación; esta guía está compuesta por una serie de preguntas que abarcan todos los factores y variables propuestas en el modelo. Asimismo, la elección del modelo ha sido validada mediante entrevistas preliminares por expertos de la Facultad de Gestión como los profesores Milos Lau, Renato Gandolfi y Luis Wong.

En resumen, se realizó una búsqueda detallada de bibliografía sobre el tema principal que es el crecimiento empresarial. Dentro de esta se destaca que la definición que guiará la investigación será la ofrecida por Muñoz y Nava, ya que definen que el uso de capacidades innovadoras son un factor determinante para sobrevivir en el mercado y obtener el aumento de ventas esperado para el crecimiento empresarial; esta definición posee un enfoque en micro y pequeñas empresas; cuya estrategia innovadora está vinculada a alcanzar un mayor número de ventas (Muñoz & Nava, 2013).

Por otro lado, se mencionan los modelos teóricos encontrados sobre el tema y se explican las investigaciones empíricas encontradas sobre el objeto de estudio junto con el modelo utilizado en cada investigación; a partir de ello se elige el modelo que se utilizará en la presente investigación: Machado (2016).

Asimismo, es importante mencionar que no se trabajó con todos los factores mencionados en el modelo de Machado (2016), ya que no todos eran aplicables a las mypes de confección y comercialización de prendas de vestir que fueron parte de la investigación. Los factores fueron

seleccionados en base a la entrevista preliminar que se le realizó a cada negocio. De esta manera, la Tabla 6 detalla los factores y variables que guían la presente investigación.

Tabla 6: Factores de crecimiento asociados al entorno

Dimensión	Factores de crecimiento	Variables
Agente	Nivel educativo y experiencia	Nivel educativo
		Experiencia previa
		Motivaciones personales de emprendimiento
Negocio	Desarrollo de competencias directivas	Comunicación
		Solución de problemas
		Trabajo en equipo
	Misión y compromiso de la empresa con el crecimiento	Motivación
	Tamaño y edad de la empresa	Tamaño y edad
	Aprendizaje y experiencia	Capacitaciones
		Experiencia del equipo
Formato comercial	Cronograma de ventas	

Tabla 6: Modelo de Factores de crecimiento (Machado, 2016) (continuación)

Dimensión	Factores de crecimiento	Variables
Negocio	Innovación y desarrollo de productos	Valor agregado
		Tecnologías
	Estrategias de marketing	Redes sociales
		Promoción en tienda
	Estrategias de recursos humano	Selección de personal
Entorno	Condiciones del mercado	Características del mercado
	Disponibilidad de capital	Facilidad de acceso a fuentes de financiamiento
		Incentivo de préstamo
	Partes interesadas	Perfil del cliente
		Proveedores
		Competidores
		Relación de parentesco

Adaptado de Machado (2016)

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el siguiente capítulo se desarrolla el marco contextual donde se ubican los casos de estudio en el sector confecciones del Emporio Comercial de Gamarra, con la finalidad de delimitar el entorno externo e interno de la investigación. Para una mayor comprensión de ello el capítulo se divide en tres partes: sector textil y confecciones, emporio de Gamarra, y características de mypes.

1. Sector Textil y Confecciones

Hay 3 actores principales en la industria textil internacional. Primero, están los grandes minoristas, como Wall Mart y JC Penny en Estados Unidos o Carrefour en Francia, que no son fabricantes de ropa, sino articuladores de la cadena de valor dominante: conocen el mercado y tienen acceso a él, tienen marcas. y así sucesivamente. Street. En segundo lugar, están los comerciantes como Nike o Liz Claiborne y, en tercer lugar, los fabricantes de ropa de marca. Sin embargo, hay una gran cantidad de fabricantes de indumentaria que no reciben la mayoría de los beneficios porque no dominan el mercado (Mirandona, Etxebarria & Tola, 2006).

A partir de la Segunda Guerra Mundial se dio una distinción importante en la industria de la confección ya que vio impresionantes innovaciones tecnológicas. Actualmente, nuevos materiales como fibras sintéticas y nuevas tecnologías están dando lugar a otras inversiones de capital en la manufactura y el sector. En segundo lugar, ha habido industrialización y otros desarrollos en el uso de tejidos textiles y experimentos progresivos pero productivos.

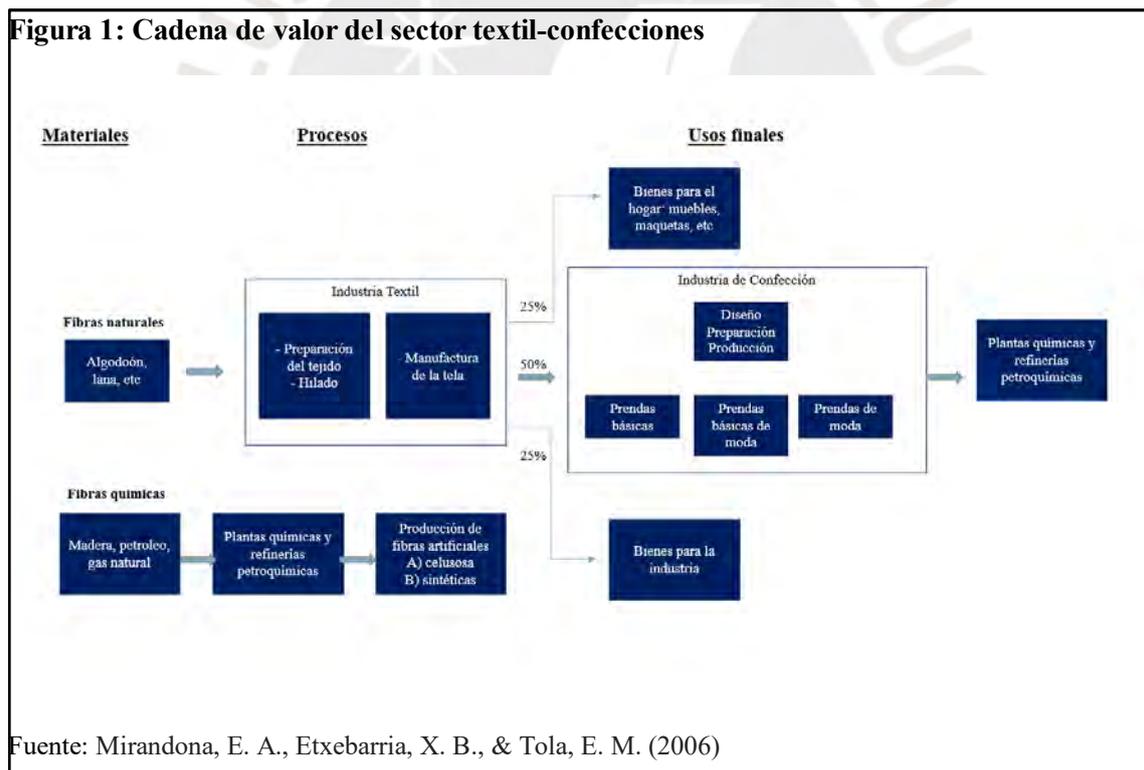
La industria textil es una industria tecnológica dedicada a la fabricación de lino, hilados, confecciones y productos para la producción textil. Se encuentran en un estado de manufactura no primaria y son consideradas bienes de consumo. Los materiales textiles son un importante producto de consumo, por lo que la industria del vestido y la gran escala se extienden a un gran número de operaciones directas e indirectas que suponen un peso importante en la economía mundial y afectan gravemente al empleo y al número de desempleados en los países. donde trabajan (Ministerio de Producción, 2017a).

El sector textil y de la confección engloba una serie de actividades que incluyen el procesamiento de fibras naturales o sintéticas para la fabricación de hilos, la posterior fabricación y acabado de tejidos y terminando con la fabricación de prendas de vestir y otros artículos. La producción de textiles y confecciones en Perú ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. El crecimiento del mercado internacional se basa en ventajas competitivas, entre ellas la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas y el alto nivel de integración del sector en todo el proceso. producción (Pérez, V., Rodríguez, C. & Ingar, B.; 2010).

Hay dos subsectores principales en la gran cadena de valor que componen la industria textil: (a) la propia industria textil y (b) la industria de la confección. La primera incluye la primera etapa de la degradación del algodón a la producción de tejidos terminados e incluye operaciones de hilado, tejido y teñido. Por otro lado, el segundo incluye todas las actividades relacionadas con la confección de prendas de vestir (Pérez et al., 2010). La confección pasa por cuatro etapas: diseño, pre-costura, costura y acabado.

En el caso de la cadena productiva, que se puede representar en la Figura 1, se vinculan todos los eslabones desde los fabricantes de insumos, maquinaria y equipos, hasta el producto final, la producción de mercadeo al consumidor es el último eslabón en la cadena de producción. La industria textil y de la confección engloba una serie de actividades que comienzan con la siembra del algodón Tangüis y Pima y son valoradas a nivel mundial por su fibra de longitud uniforme. Este insumo se recolecta de las empresas textiles que proceden al desmotado de algodón, que se utiliza como materia prima para dos tipos de actividades manufactureras: aceites comestibles, grasas y jabones; y el de la producción de fibra de algodón.

Figura 1: Cadena de valor del sector textil-confecciones



Fuente: Miranda, E. A., Etxebarria, X. B., & Tola, E. M. (2006)

Parte de la producción de fibras de algodón se exporta al mercado internacional y otra parte se utiliza como insumo para empresas de la industria textil "hilandería", que se dedica fuertemente a los bienes de capital y produce hilados de algodón. Otro grupo de empresas textiles fabrica tejidos de algodón, un proceso intensivo en capital (máquinas redondas, máquinas lineales) que implica la fabricación de una amplia variedad de tejidos. Asimismo, estas empresas

cuentan con las áreas de tintorería (para teñir textiles) y acabado textil (conformado por secadoras y equipos de secado y triturado) que les permiten producir para el mercado. Es importante señalar que las empresas textiles de la subindustria de hilados mezclan hilados de algodón con otras fibras como alpaca, poliéster, viscosa y acrílica, entre otras. Esta producción es requerida por el mercado internacional y nacional. El final de la cadena productiva se da en la industria de la confección, que recibe el tejido de algodón que pasa por los procesos de corte, costura, estampación, bordado y lavado, hasta e incluyendo camisetas, polos (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2007).

1.1. Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA en relación a las siete mypes de confección y comercialización de prendas mencionadas en la investigación. Este es un método analítico interno y externo creado específicamente para el ámbito empresarial (Hill & Westbrook, 1997). Con este análisis se pudo obtener información relevante acerca de las mypes mencionadas (ver Anexo A).

El análisis muestra que estas mypes cuentan con ventaja competitiva gracias a que cuentan con materia prima de alta calidad para la producción de sus prendas de vestir y a la buena relación que existe entre los dueños, sus trabajadores y sus principales proveedores; de esta manera, pueden tener una alta eficiencia y productividad; sin embargo, aún les falta generar conocimiento especializado dentro sus empresas. Esto no les permite contar con un correcto planeamiento estratégico. Además, otra debilidad es la baja diferenciación de tareas que existe entre los trabajadores.

Por otro lado, poseen como principales oportunidades el uso de redes sociales, comercio online y tecnologías de comunicación e información que les permita llegar a más clientes. Además, existen créditos para mypes más baratos que la mayoría de las mypes desconocen, por lo que sería positivo poder aprovechar estas oportunidades. Por el lado de las amenazas, la más significativa es la alta comercialización de productos de China, ya que cuenta con bajos precios, lo que produce una menor demanda por productos peruanos.

2. Situación del Emporio Comercial de Gamarra

El Emporio Comercial de Gamarra, conocido como "Gamarra", es un gran mercado tradicional con un gran movimiento económico que genera \$800 millones al año (Cavani, 2014). Ubicada en el distrito La Victoria de Lima - Perú, está marcada por el gran movimiento comercial que posee debido a la fabricación y venta de ropa. Actualmente es el principal conglomerado del sector textil, donde se desarrollan actividades de comercialización y confección de prendas de vestir a nivel nacional, regional e internacional (INEI, 2016, p. 3). Las galerías están integradas principalmente por empresarios peruanos que han creado sus propios puestos de trabajo en el

sector textil para tener un mejor empleo en el futuro (INEI, 2016). Gracias al impulso de estos microempresarios, Gamarra es actualmente el centro comercial de mayor compra y venta de ropa en Perú.

En 2016, un total de 27.280 empresas se encontraban económicamente activas en el Emporio Comercial de Gamarra. De este monto, el 93,5% (25.507) eran microempresas y el 6% (1.637) eran pequeñas empresas; Es decir, MYPES suponía el 99,5% (27.144) del total de negocios de Gamarra. Por el contrario, las empresas medianas y grandes representaron el 0,5% (136) del total de negocios. En términos de facturación, la facturación media mensual de las pequeñas empresas por áreas de negocio fue de 5.100 soles, la de las pequeñas empresas de 125.500 soles y la de las medianas y grandes empresas fue 1 millón 530 soles (INEI, 2019). Asimismo, del total de empresas el 42.1% se dedica al comercio por menor, el 21.6% al comercio por mayor y el 18.9% a la industria de manufactura (ver Figura 2).

Figura 2: Empresas según actividad económica (2019)



Fuente: INEI (2019)

Por otro lado, el proceso de producción de las microempresas existente en Gamarra es muy dinámico ya que involucra a otras microempresas que son responsables de otras etapas de la cadena de valor final. El proceso comienza con la materia prima para confeccionar la ropa adecuada. El segundo paso es limpiar y peinar la tela, lo que no requiere mano de obra especializada. En el tercer paso, se evalúan las tendencias para finalmente confeccionarlo (Carrasco, Madrid & Montes; 2019). En esta última etapa es cuando el desarrollo de la ropa requiere máquinas especiales. Una vez que se completa el proceso de producción, puede continuar

con la comercialización. Esto depende de si la empresa tiene su propia normativa o si es mayorista con otras empresas (Ministerio de la Producción, 2017b).

Finalmente, para las diversas actividades económicas del Emporio Comercial de Gamarra, casi todas están vinculadas al sector de la confección (ver Figura 3). Es importante resaltar que de todos los sectores manufactureros que representan el 18,9% de las empresas (5 mil 143), la principal actividad del Emporio Comercial Gamarra es la confección de ropa, que cuenta con un total de 3 mil 171 empresas (61,7%), seguida de la producción textil con 1427 empresas (27,7%). Ambas actividades emplearon a 13,309 personas y alcanzaron la mayor facturación en 2019 con 74 millones de soles (INEI, 2019).

Figura 3: Empresas de la Industria manufacturera según actividad económica



Fuente: INEI (2019)

A continuación, para una mejor comprensión del sujeto de estudio, se procede con la descripción y caracterización de las MYPES del sector textil-confecciones de Gamarra.

3. Descripción de las MYPES del sector confección de prendas de vestir de Gamarra

La ley peruana N° 28015 define a la micro y pequeña empresa como: una unidad económica constituida pSTAKEor una persona natural o jurídica de una organización o dirección corporativa prevista en la legislación aplicable con el fin de adquirir, procesar, producir, comercializar o prestar servicios de Desarrollo (SUNAT, 2003).

También están categorizados por número total de empleados e ingresos anuales. En relación al número total de empleados, una microempresa tiene entre uno y diez empleados,

mientras que una pequeña empresa tiene entre uno y cincuenta 50 empleados (SUNAT, 2003). Por el contrario, en términos de ventas anuales, una microempresa alcanza un máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT), mientras que una pequeña empresa va desde 150 UIT hasta 850 UIT. Tenga en cuenta que el valor de la UIT en 2020 es de S /. 4300 de acuerdo al Decreto Supremo N ° 353-2016-EF (SUNAT, 2003).

Las mypes de la industria de confección y comercialización de prendas de vestir de Gamarra presentan una amplia gama de características, siendo las principales la informalidad, los altos costos de transacción, las condiciones laborales ineficientes, la incapacidad de gestión y la mala planificación financiera (INEI, 2016). Cada una de estas propiedades se describe en detalle a continuación.

3.1. La informalidad

La economía informal se entiende como “una serie de actividades económicas de los trabajadores y unidades productivas que no cumplen con las normas nacionales para el desarrollo de sus actividades” (INEI, 2019, p. 235). De Soto (1989) mencionó que la informalidad consiste en una gama de empresas, empleados y actividades que operan fuera del marco legal y regulatorio para hacer negocios. En otras palabras, el sector informal significa exponerse a los límites de los marcos tributarios y regulatorios, lo que resulta en una falta de protección y servicios públicos. La industria también está tratando de evitar cargas económicas como los costos laborales unitarios de \$ 0.61 por hora en una microempresa, cifra mayor a la de la gran empresa que está en 0.42 dólares (Lázaro, 2010).

Según el INEI (2016), algunas áreas de Gamarra siguen funcionando de manera informal ya que han experimentado un crecimiento errático desde el inicio. En apoyo de este argumento, se encontró en 2012 que menos del 30% de las empresas tenían requisitos operativos formales y esta cifra no ha cambiado hasta el momento (León 2015, citado en Galicia 2017). En este sentido, la informalidad sería un sello distintivo del dinamismo económico de las MYPES en el sector de la confección en Gamarra (Morán, 2003).

Ante tal escenario, el gobierno peruano se ha comprometido a intervenir en las estrategias de formalización, cuyo principal objetivo es reducir la informalidad de las micro y pequeñas empresas. Por ello, en 2016, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) organizó la feria "Formalize Now" en Gamarra para mostrar a los emprendedores los beneficios de la formalización siendo uno de los principales el acceso al crédito para empresas financieras.

3.2. Altos costos de transacción

Se encuentran alineados los altos costos de transacción con la informalidad ya que esto no se ve como una ventaja de procedimiento desde el punto de vista de los propietarios de micro y pequeñas empresas. Por el contrario, consideremos una formalidad que resulta perjudicial, ya que los costos de transacción para cumplir con ciertos parámetros legales son elevados (Ramos, 2016). De hecho, el alto costo de una transacción está relacionado con la cantidad de procedimientos que debe seguir una empresa para mejorar sus finanzas, y estos inconvenientes son más probables cuando se constituye una persona jurídica (INEI, 2016).

Un estudio de Ramos (2016) examinó la presencia de informalidad en las mypes de Gamarra y su acceso a la financiación bancaria y no bancaria. Casi el 62% de los encuestados dijo que consideraba excesiva la cantidad de documentos en el registro oficial de micro y pequeñas empresas. Los operadores también mencionaron que la obtención de una licencia en la mayoría de los casos depende de un certificado emitido por Defensa Civil, quien involucra la mayor cantidad de trámites y retraso a la hora de emitir la licencia. En este contexto, Morán (2003) muestra que no existen reglas estatales adecuadas que generen un sentido de apoyo a los emprendedores.

3.3. Regulaciones laborales

Al igual que los altos costos de transacción, las condiciones laborales ineficientes están ligadas a la informalidad, como lo demuestra el tiempo que lleva formalizar las micro y pequeñas empresas. La mayoría de los emprendedores entrevistados en el estudio Lázaro (2010) indicaron que el tiempo de participación es largo debido a la lentitud de los procesos de la Municipalidad de La Victoria o a los de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para la creación del Registro Único de Contribuyentes (RUC). Otros empresarios también mencionaron que podrían desperdiciar hasta una jornada de trabajo resolviendo trámites municipales o burocráticos de la SUNAT (Morán, 2003).

En línea con este principio, Morán (2003) afirmó que la falta de una normativa adecuada por parte del Estado hace que los emprendedores no sean apoyados en la promoción de los trámites de mypes en Gamarra. Como resultado, estas condiciones laborales ineficientes se caracterizan por una cultura que en algunos casos impide el acceso a los mercados internacionales. Según Soria (2013), esta cultura se refiere a que las agencias gubernamentales no están orientadas a los negocios, y mucho menos a exportar a otros mercados, debido a la falta de información necesaria para operar.

En cuanto a las normativas laborales para las micro y pequeñas empresas encontramos La Ley 30056 (Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial) así como el

D. S. 013-2013-PRODUCE, son las normas que regulan sobre las micro y pequeñas empresas, modalidad empresarial, que se diferencian únicamente por el nivel de ventas anuales. Para que una Empresa califique como Micro o Pequeña Empresa debe estar inscrita en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) y acceden a un régimen laboral especial en el que se reducen los costos laborales. Constituirse como una micro o pequeña empresa, es ingresar a la formalidad, para obtener beneficios laborales (ver Tabla 7) y tributarios logrando: mayor competitividad, productividad, rentabilidad y rapidez en el financiamiento.

Tabla 7: Beneficios del trabajador en el régimen laboral Mype

Beneficios de los trabajadores	Micro emp.	Pequeña emp.
Remuneración mínima vital:	Si	Si
Asignación familiar:	No	No
Cts.:	No	Si, 15 remuneraciones Diarias por año.
Gratificaciones 25 dic. 28 jul.:	No	Si, media remuneración en cada ocasión.
Vacaciones:	Si, 15 días al año.	Si, 15 días al año.
Descanso semanal obligatorio:	Si	Si
Feridos no laborables:	Si	Si
Jornada de trabajo:	48 horas semanal	48 horas semanal

Tabla 7: Beneficios del trabajador en el régimen laboral Mype (continuación)

Beneficio de los trabajadores	Micro emp.	Pequeña emp.
Trabajo en sobretiempo:	Si	Si
Jornada nocturna:	Si es habitual.	35 % del rmv
Utilidades:	No	Si
Seguro complementario de trabajo de riesgo (sctr)	No	Si
Seguro social de salud:	Sí, essalud o sis.	Sí, essalud.
Sistema pensionario:	Sí, onp, afp.	Sí, onp, afp.
Seguro de vida:	No	No
Indemnización por despido:	Si	Si

3.4. Incapacidad de Gestión

Según Castillo & Ramos (2014), la gestión empresarial consiste en administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, incluyendo el proceso administrativo y sus elementos: planificación, organización, gestión y control del desarrollo empresarial. Otro rasgo destacable es el desconocimiento de este proceso administrativo, necesario para el desarrollo y avance de las micro y pequeñas empresas, ya que los propietarios de micro y pequeñas empresas generalmente no conocen las funciones básicas de la gestión de una empresa (Lázaro, 2010).

En este contexto, Fajardo (2016) confirma que es importante que un emprendedor de Gamarra tenga habilidades de gestión para mejorar la aplicación de estrategias que le permitan hacer frente a la competencia internacional. Esto significa que las estrategias de gestión deben incluir estrategias que se enfoquen en la calidad, la creatividad y la innovación. Entonces las mypes confeccionistas de Gamarra deberían centrarse en herramientas de gestión para incrementar sus exportaciones.

3.5. Falta de planificación financiera

El acceso al financiamiento depende de que las pequeñas y medianas empresas demuestren capacidad de pago. Según León, Sánchez y Jopen (2016):

[...] las empresas con mayores posibilidades de acceso a servicios financieros serán aquellas que puedan brindar pruebas de la viabilidad de sus proyectos, solvencia financiera, historia crediticia y garantías a fin de demostrar su capacidad y disposición de repago. Al revés, la carencia de estos elementos limitará el acceso de las empresas a servicios financieros (p. 10).

Cabe mencionar que la razón de los problemas de liquidez de las mypes es que la toma de decisiones se basa en necesidades inmediatas. Teniendo esto en cuenta, su principal objetivo es generar ingresos para cubrir los costos operativos actuales, por lo que no cuentan con el presupuesto de caja para inversión de capital o desarrollo de nuevos proyectos que es fundamental para su expansión en el mercado de la UE (López & Salazar, 2008).

Además, estos autores consideran que la mayoría de las micro y pequeñas empresas de la industria textil de la confección de Gamarra se enfrentan al problema del financiamiento desde el principio así como a la necesidad de capital de trabajo por falta de liquidez y adquisición de activos fijos o expansión de su negocio. Para que los emprendedores obtengan préstamos, deben cumplir con los requisitos de las instituciones financieras, de lo contrario recurrirían a prestamistas informales (López & Salazar, 2008). Las mypes perciben estas características como obstáculos con los que se enfrentan constantemente para lograr un crecimiento no solo local sino también internacional.

Dada la importancia del Emporio Comercial de Gamarra y de las micro y pequeñas empresas que integran el negocio de la confección, este estudio se centra en identificar los factores que han influido en el desarrollo de la empresa, en particular el aumento de las ventas para hacer frente a la competencia. Esto se hará a través de un estudio de caso que involucra a siete microempresas (ver Anexo C) involucradas en la producción de ropa en Gamarra, Lima.

En el presente estudio, se busca que el perfil de los casos (ver Tabla 8) seleccionados comparta problemas comunes que involucren tanto problemas externos como internos y busquen

tomar decisiones necesarias para mantener negocios exitosos (Okpara & Wynn, 2007). Por ello, el perfil organizacional de los casos posee las siguientes características comunes: micro y pequeñas empresas ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra, no ser revendedores de prendas, sino más bien contar con un taller de confección propio con las maquinarias necesarias para la producción, contar con un dueño que sea responsable del negocio. Entre las características diferenciales se puede mencionar el nivel de educación, pues según las entrevistas realizadas, no todos los dueños han alcanzado el nivel universitario o técnico; en ese sentido el perfil es variado y se espera analizar este factor dentro de las entrevistas a profundidad. Asimismo, el tipo de prendas que confeccionan es variado y se cuenta con microempresas que confeccionan ropa deportiva, para niños, casual, pijamas entre otros.



Tabla 8: Perfil organizacional de casos de estudio

Nombre de la empresa	Nombre del empresario	Ubicación	Número de empleados	Inicio de operaciones	Tipo de producción
“Confecciones Anilú”	Ana Hernández	Gamarra	8	2003	Ropa para bebé
“ADAIA”	Anggy Fernández	Gamarra	20	2016	Ropa deportiva para mujeres
“Confecciones Dacoj”	José la Cruz	Gamarra	12	1993	Polos para mujer y hombre
“Jhover”	Verónica Pérez	Gamarra	12	2001	Ropa de trabajo e industrial
“Confecciones Jacky”	Jacky Alburqueque	Gamarra	10	2007	Pijamas
Najima	Robinson Marcial	Gamarra	15	2010	Ropa en tendencia para mujeres
Empresa 7	Empresario 7	Gamarra	30	2000	Ropa en tendencia para mujeres

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En la siguiente sección se detallan los aspectos metodológicos que guiarán la presente investigación. Primero se explica el alcance que se tendrá, seguido del diseño metodológico, donde se encuentra el enfoque, la estrategia de investigación y el horizonte temporal que tendremos. Seguidamente se describen las unidades de investigación, técnicas y herramientas utilizadas, así como la secuencia metodológica que se usa en la investigación.

1. Alcance de la Investigación

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar los factores de crecimiento empresarial que influyen en las empresas de confección en el emporio comercial de Gamarra, Lima. En este sentido, basándose en la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010) mostrada en la Tabla 9, el presente trabajo se trata de una investigación descriptiva ya que “se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, 2014, p. 92).

Tabla 9: Clasificación de alcances de la investigación

Alcances	Características
Exploratorio	<ul style="list-style-type: none">● Investiga problemas poco estudiados.● Indaga desde una perspectiva innovadora.● Ayudan a identificar conceptos promisorios.● Preparan el terreno para nuevos estudios.
Descriptivo	<ul style="list-style-type: none">● Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes.● Miden conceptos.● Definen variables.

Tabla 9: Clasificación de alcances de la investigación

Alcances	Características
Correlacional	<ul style="list-style-type: none">● Ofrecen predicciones.● Explican la relación entre variables.● Cuantifican relaciones entre variables.
Explicativo	<ul style="list-style-type: none">● Determinan causas de los fenómenos.● Generan un sentido de entendimiento.● Son sumamente estructurados.

Adaptado de: Hernández et al. (2010)

Según Yin (2003), el objetivo de una investigación descriptiva es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real. En ese sentido, en el presente trabajo se estudiará el fenómeno del crecimiento empresarial tomando como base un grupo de empresas representativas del sector confección de prendas del emporio comercial de Gamarra. Además, se busca especificar las características y perfiles de los entrevistados dentro de dicho contexto, procurando identificar conceptos medibles y susceptibles de ser analizados mediante variables que sean propuestas como parte de la investigación (Hernández et al., 2010).

2. Diseño Metodológico

2.1. Enfoque de la Investigación

Siguiendo la teoría propuesta por Hernández et al. (2010) existen tres tipos de investigación en función a sus características: Cualitativa, Cuantitativa y Mixta. La presente investigación se enmarca en la definición de una investigación Cualitativa debido a que nos basaremos en describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes; es decir, sus emociones, prioridades, experiencias, significados, en general aspectos subjetivos; por otro lado, las relaciones entre individuos, grupos y colectividades (Hernández et al., 2010).

Además, el enfoque cualitativo permite conocer de manera profunda la opinión de los participantes y obtiene mayor flexibilidad al momento de recopilar datos, ya que se puede trabajar

con muestras pequeñas (Pasco & Ponce, 2015). De este modo, se puede trabajar con preguntas abiertas e interactuar con los participantes; esto es relevante, pues se trabaja con microempresarios que en su mayoría desconocen de temas teóricos sobre modelos de crecimiento empresarial

Este enfoque tiene como objetivo “utilizar la recolección y análisis de los datos para afinar la pregunta de investigación o revelar las nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010), por lo que no necesita efectuar una medición numérica y se podrá profundizar y delimitar de mejor manera la información obtenida a medida que vaya avanzando la investigación, prestando especial atención a aquellas variables que puedan resultar importantes en el análisis del sujeto de estudio.

2.2. Estrategia de la Investigación

Según Yin (2003) en su tipología de caso de estudio existen cuatro tipos de investigación: caso único holístico, caso múltiple holístico, caso único incrustado y caso múltiple incrustado. En la presente investigación se trabajó mediante la estrategia de “caso múltiple holístico” debido a que es considerada adecuada para un fenómeno tan complejo como lo puede ser el crecimiento empresarial, y se trabajará con distintos sujetos de estudio a los cuales se está analizando como un todo en sí mismo.

Además, el estudio de casos múltiples permite la triangulación de las diferentes opiniones de los participantes, esto genera que exista mayor solidez en el análisis de información (Hernández et al. 2010). De esta forma, se espera reconstruir y definir las variables en torno a la realidad que observan los participantes en relación al fenómeno de crecimiento previamente definido.

Para la recolección de información se contó con siete empresas de confección y comercialización textil de prendas de vestir y se trabajó, principalmente, con los dueños/ gerentes, ya que son las personas que poseen las ideas más claras del negocio y quienes tomaron las decisiones para el crecimiento de sus negocios; también se evaluó la relevancia de complementar la información con entrevistas a expertos en temas de crecimiento y mypes (ver Anexo G). Esta decisión ha sido tomada debido a la naturaleza de la investigación, pues la cantidad de sujetos en la investigación es suficiente para obtener información completa y de calidad (Yin, 2003).

2.3. Horizonte temporal

Según Pasco y Ponce el horizonte temporal de una investigación puede ser longitudinal o transversal (2015). Para este estudio se utilizó el “horizonte transversal pues la recolección de información se ha dado en un periodo específico de tiempo” (Pasco & Ponce, 2015, p. 49), entre las fechas de octubre del 2020 a febrero del 2021.

2.4. Unidades de Investigación

Las unidades de una investigación (como se muestra en la Tabla 10) son de dos tipos: observación y análisis. En el primer caso, las unidades de observación son los objetos de interés para el estudio, mientras que las unidades de análisis son lo que se va a analizar del objeto de interés. Por otro lado, la selección muestral se basa en criterios de homogeneidad, heterogeneidad y la viabilidad para el manejo y acceso de la información en la presente investigación.

Tabla 10: Unidades de Investigación

Unidades de Investigación	
Unidad de observación	Dueños de mypes de confecciones de prendas
Unidad de análisis	Factores que influyen en el crecimiento empresarial de las mypes.

2.4.1. Unidades de Observación

Esta investigación busca identificar los factores de crecimiento empresarial que influyen en las empresas de confección en el emporio comercial de Gamarra; por lo tanto, contó como unidades de observación a los dueños de las mypes de confecciones textiles, encargados de ventas y planeamiento, como se muestra en el Anexo C.

2.4.2. Unidades de Análisis

La unidad de análisis para la presente investigación es los factores que influyen en el crecimiento empresarial de las mypes de confección textil en torno al aumento en el número de ventas obtenidos por los talleres, pues se busca analizar este fenómeno de la gestión.

2.4.3. Selección Muestral

Para la selección muestral, entendemos que “el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández et al 2010 p.384). Para la presente investigación cualitativa se utilizará el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia ya que esta estrategia permite elegir aquellos casos que aporten mayor aprendizaje y se alinean a los objetivos de la investigación dependiendo de la disponibilidad de los directivos de las organizaciones y del acceso con el que se pueda contar.

Debido a las limitaciones de tiempo y acceso a la información en el contexto actual se determinó una muestra de 7 microempresas del sector confecciones. La elección de estas microempresas se debió a que el interés principal de los investigadores es conocer los factores de crecimiento de las microempresas que participan del sector de confecciones y pertenecen al emporio comercial de Gamarra con las que se tuvo acceso por medio de contactos cercanos, asimismo, esta cantidad permitió tener un mayor acercamiento con cada empresario.

Según Pasco y Ponce (2015), los sujetos de estudio deben compartir diferencias y similitudes que permitan una homogeneidad en las variables para el correcto análisis. En este sentido, se consideró que las microempresas que participen del presente trabajo deben pertenecer al emporio más grande comercial de Lima Metropolitana (Gamarra), deben tener más de 5 años de operación, deben contar con un registro formal, y deben tener un mínimo de 3 trabajadores.

3. Técnicas de Recolección y de Análisis de la Información

A lo largo del trabajo de investigación se buscó validar la matriz de consistencia planteada (Ver anexo E). En primer lugar, se utilizó entrevistas personales (virtuales) debido a que son más flexibles y abiertas que los métodos cuantitativos; además, mediante estas entrevistas se busca generar confianza con el participante de modo que la conversación sea más fluida y se puedan tocar todos los temas específicos que abarca cada factor del modelo teórico.

Asimismo, es importante mencionar que estas entrevistas fueron semiestructuradas (ver Anexo B), pues se trata de una guía de preguntas que servirá para precisar la importancia de cada variable independiente (factores de crec. empresarial) [“estímulo”] respecto a la dependiente[“respuesta”], que en este caso son las ventas; de esta manera pueden surgir y aclarar puntos clave en la conversación (Hernández et al., 2010). Debido a que cada empresa es una realidad, el modelo se irá adaptando a cada una y se podrá resaltar las variables más importantes para cada negocio. Además, esta herramienta se ajusta a los objetivos previamente presentados y han sido anteriormente validados por los profesores Milos Lau y Renato Gandolfi. Ver ficha técnica de entrevistas (Anexo C).

Por otro lado, debido al contexto actual, en el cual no es posible un acercamiento social por las restricciones sanitarias existentes, las entrevistas se realizaron de forma virtual y telefónica, ya sea por video llamadas o por medio de plataformas como “zoom”; de las cuales se puede tener evidencia mediante los consentimientos informados firmados por los participantes, tanto empresarios como expertos (ver Anexo D).

En segundo lugar, se utilizó las anotaciones y bitácora, las cuales sirven para describir las diferentes situaciones vividas durante la recopilación de datos, además complementa la información mediante las herramientas descritas anteriormente a más detalle (Hernández, 2014);

asimismo, ayuda en el entendimiento de los datos en el proceso de recolección; estas se realizaron mediante archivo Word, ya que es la manera más pertinente de realizar apuntes cuando las personas poseen tiempo limitado y la comunicación se realiza en formato virtual.

Para terminar, se utilizaron fuentes secundarias como documentos informativos sobre el sector y estudios relacionados al tema de crecimiento empresarial; también los materiales que nos puedan brindar las empresas, como organigramas u otras herramientas que utilizan internamente, ya que puede ayudar en el entendimiento del objeto de estudio (Hernández et al, 2010).

De esta manera, al terminar de recabar la información pertinente se necesita unificar todo lo que se ha podido obtener; para ello se utiliza los siguientes instrumentos para el análisis respectivo: transcripción de las entrevistas semi estructuradas, el cual es el registro manual de la interacción obtenida del participante en la investigación, luego sigue la codificación que nos permite crear las categorías de análisis; por último, la revisión y organización de los datos para determinar los criterios de análisis (Hernández et al., 2010). Por otro lado, en cuanto a las técnicas de análisis se utilizó el software Atlas. Ti ya que nos permite un mejor entendimiento para los hallazgos, así como organizar, agrupar y gestionar el material encontrado de manera más sistemática.

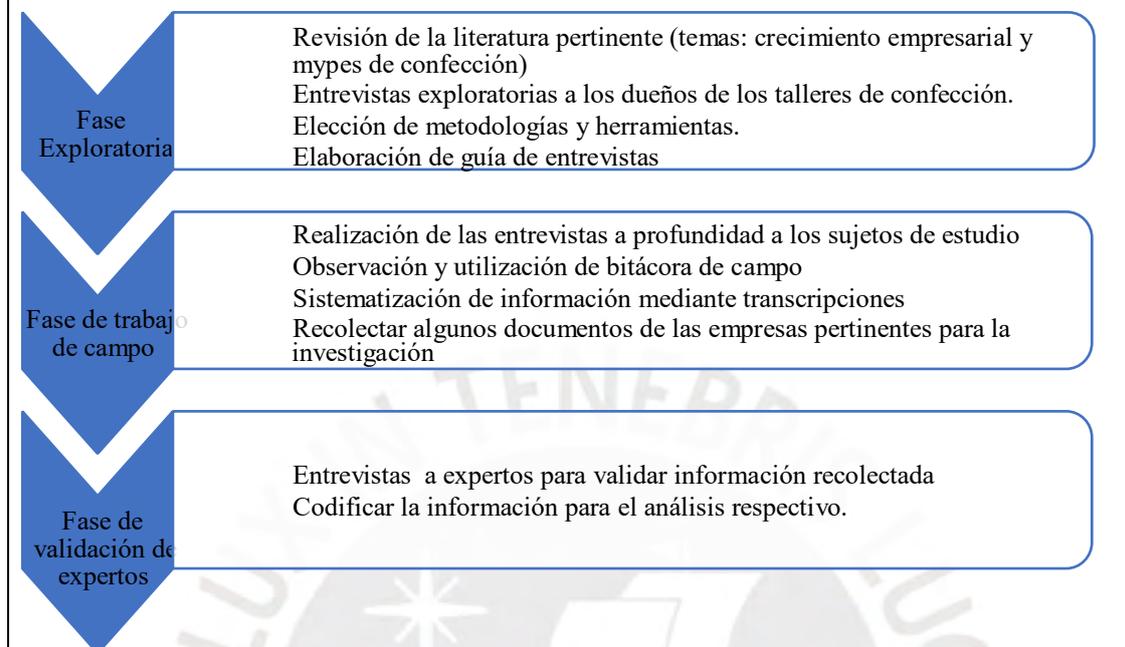
4. Secuencia Metodológica

Esta secuencia consta de tres fases: exploratoria, trabajo de campo y validación de expertos (ver Figura 4). La primera fase consiste en la búsqueda bibliográfica pertinente para la creación del marco teórico y contextual. Asimismo, se realizaron entrevistas exploratorias para entender la complejidad del problema de investigación y contextualizar la búsqueda del modelo y variables pertinentes. Por último, como resultado de esta fase se seleccionaron los modelos idóneos para el análisis de la investigación.

Por otro lado, en la fase de trabajo de campo se utilizó entrevistas semi estructuradas, bitácoras de campo y documentación otorgada por la empresa, que pueda brindar información relevante.

Finalmente, se plantea una conversación entre investigadores y expertos en la cual se pueda corroborar la información recolectada en las entrevistas previas; para ello se cuenta con una guía de entrevistas a expertos (ver Anexo H) previamente validada por la docente Romy Guardamino. Además se buscó conocer con exactitud la opinión de estos expertos en el tema tratado en la investigación (Hernández et al., 2010). Asimismo, se buscó la validación profesional de las herramientas utilizadas para la investigación.

Figura 4: Fases del Trabajo de Investigación



A partir de la metodología planteada, para el presente trabajo, se espera tener un alcance descriptivo que cumpla con el objetivo principal identificar los factores de crecimiento empresarial que influyen en las empresas de confección de prendas en el emporio comercial de Gamarra. Asimismo, en cuanto al diseño metodológico, el enfoque es cualitativo debido a que se basó en describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. Para la estrategia se trabajó mediante un estudio de “caso múltiple holístico” debido a que es considerada adecuada para la complejidad del crecimiento empresarial, y nos permite trabajar con distintos sujetos de estudio.

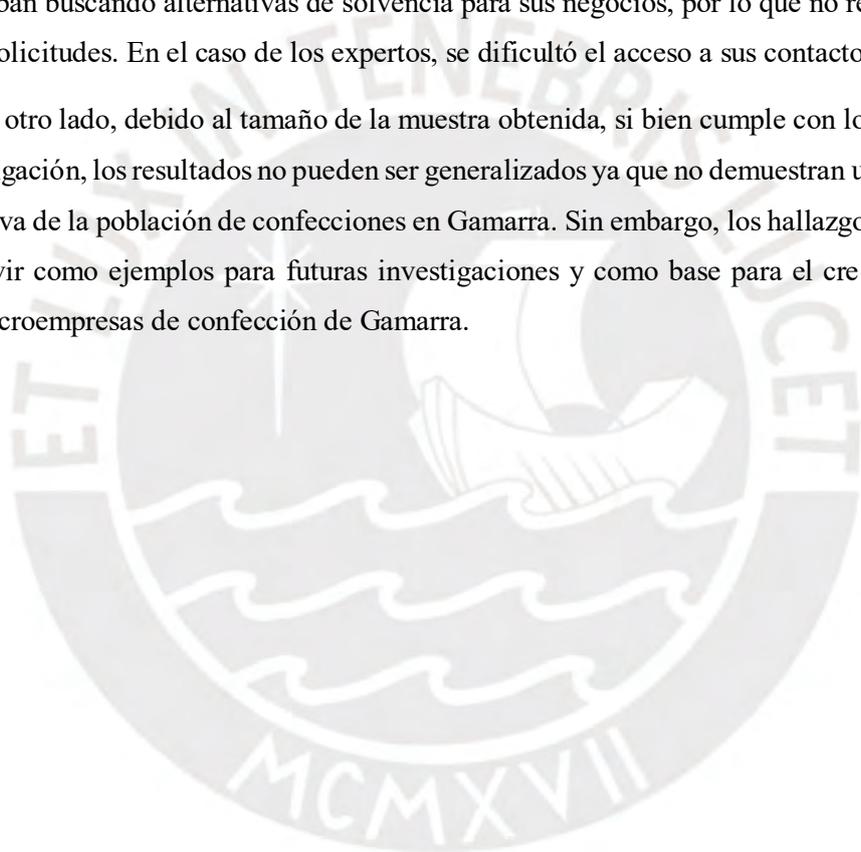
En cuanto al horizonte, se usó el horizonte transversal debido a que se enfoca en un tiempo específico. Por otro lado, en las unidades de investigación encontramos, en primer lugar, a nuestras unidades de observación, las cuales son: dueños de mypes de confecciones de prendas, encargados de ventas y encargados de planeamiento; en segundo lugar, tenemos a las unidades de análisis donde encontramos al crecimiento empresarial de las mypes de confecciones en Gamarra. Asimismo, las herramientas que se utilizaron en esta investigación fueron las entrevistas semiestructuradas a profundidad debido a que son más flexibles y abiertas que los métodos cuantitativos.

5. Limitaciones

Para el presente trabajo se presentaron una serie de limitaciones debido a la coyuntura actual que se está teniendo a nivel mundial, la pandemia generada por el Covid 19. Debido a ello se tuvieron restricciones en cuanto al trabajo de campo ya que no se pudo realizar visitas ni entrevistas personales por lo que se tuvo que realizar entrevistas por videollamada a través de contactos lo cual generó dificultades debido a la falta de tiempo de los entrevistados.

Asimismo, al inicio del trabajo de campo, se pretendía contar con la disposición de 12 empresarios y 10 expertos para las entrevistas a profundidad; lamentablemente, debido a las condiciones críticas por las que pasaba el país respecto a la salud y economía algunos empresarios se encontraban buscando alternativas de solvencia para sus negocios, por lo que no respondieron a nuestras solicitudes. En el caso de los expertos, se dificultó el acceso a sus contactos.

Por otro lado, debido al tamaño de la muestra obtenida, si bien cumple con los requisitos de la investigación, los resultados no pueden ser generalizados ya que no demuestran una cantidad representativa de la población de confecciones en Gamarra. Sin embargo, los hallazgos obtenidos pueden servir como ejemplos para futuras investigaciones y como base para el crecimiento de distintas microempresas de confección de Gamarra.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS

El presente capítulo comprende los hallazgos recogidos de las entrevistas realizadas a los sujetos de estudio, que a su vez se analizan a través de un proceso de triangulación, el cual integra las entrevistas de validación con expertos y definiciones teóricas sobre los principales resultados.

1. Sistematización de información

Para analizar los datos cualitativos obtenidos de las microempresas estudiadas, se codificó de acuerdo a los factores de crecimiento correspondiente a Agente, Negocio y Entorno identificados en el constructo teórico. Posteriormente se categorizó dicha información mediante el uso del software ATLAS. Ti. que permitió un mayor entendimiento para el análisis siguiente.

1.1. Codificación

En primer lugar, se encontró la dimensión Agente la cual comprende al factor de perfil del agente. En segundo lugar, se encontró la dimensión Negocio donde se hallan los factores de desarrollo de competencias directivas, misión y compromiso de la empresa con el crecimiento, tamaño y edad de la empresa, aprendizaje y experiencia, formato comercial, innovación y desarrollo de productos, gestión de marketing y gestión de recursos humanos. En tercer lugar, se encontró a la dimensión de Entorno donde tenemos los factores disponibilidad de capital, condiciones de mercado e importancia de las partes interesadas.

Cada uno de estos factores se clasificaron en categorías como se muestra en el Anexo F, las cuales incluyen variables que ayudan a explicar cada uno de los factores. Dicha clasificación permite ofrecer una explicación más comprensible para el lector; y a su vez, ayuda a identificar los factores clave que podrían influir en el crecimiento de las microempresas estudiadas.

2. Análisis

En el presente trabajo encontramos distintos factores agrupados en tres niveles: Agente, Negocio y Entorno. Dentro de estas tres clasificaciones encontramos a los factores que influyen en el crecimiento y sus respectivas variables, las cuales nos ayudarán a explicar de qué manera cada uno de ellos se relaciona con el crecimiento empresarial en las mypes de confección textil en Gamarra, Lima. A continuación, explicaremos cómo cada variable se desarrolló según las respuestas obtenidas por los entrevistados.

2.1. Dimensión Agente

2.1.1. Categoría A1

En esta primera categoría engloba al factor nivel educativo y experiencia donde se encontrarán las variables de nivel educativo, experiencia previa y motivaciones personales que poseen los entrevistados de las mypes de confecciones en Gamarra. A continuación, se realizará un análisis individual de cada variable.

En primer lugar, con respecto a la variable “Nivel de educación” y a la información recaudada de las entrevistas, como podemos ver en la siguiente tabla, entre los entrevistados encontramos a personas de distintos niveles de educación (técnico, universitario y capacitaciones). En el caso de Jacky Albuquerque, dueña de la microempresa de confección textil “Confecciones Jacky”, nos indica que ella ya se encuentra culminando sus estudios superiores en la universidad y mediante estos ha podido tener los conocimientos necesarios para dirigir su negocio en distintos aspectos (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020).

Del mismo modo, para "Confecciones ADAIA", Angie quien también es una estudiante universitaria comenta que "fue más su perfil académico el que influenció" en el crecimiento y desarrollo de Confecciones ADAIA (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). En este sentido, los entrevistados indican que su educación les ha brindado las herramientas para poder dirigir su negocio de la mejor manera. Esta perspectiva empresarial presente en algunos entrevistados es significativa al momento de aprovechar oportunidades de mejora y en el manejo de recursos con lo cual se podría hablar de un crecimiento para la empresa (Ver tabla 11).

Tabla 11: Unidades de Investigación

Microempresa	ADAIA	JACKY	ANILÚ	DACOJ	NAJIMA	JHOVER	Empresa 7
Nivel educativo alcanzado	Universitario	Universitario	Técnico	Universitario	Técnico	Técnico	Postgrado

Sin embargo, este no es el caso de todos los dueños de microempresas de confecciones, tenemos casos como el de Pérez y Hernández quienes llevaron estudios superiores técnicos que estuvieron enfocados en la confección textil. Hernández, dueña de la empresa Anilú, nos indica que su preparación no solo se basó en técnico sino también ha asistido a talleres y capacitaciones de liderazgo para continuar con su negocio (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020).

Por otro lado, como se ha podido observar en la teoría "los trabajadores independientes presentaron bajos niveles de educación, dado que el 81,3% de ellos alcanzó, en el mejor de los casos, el grado de instrucción secundaria. Por el contrario, los empleadores o patronos muestran mejores niveles educativos, dado que el 35,7% de ellos alcanzó educación superior" (Ministerio de la Producción, 2017b, p.71) Asimismo, la educación se encuentra relacionada de manera positiva con el tamaño de la empresa, es decir, a medida que las empresas van adquiriendo un mayor avance y dimensión las operaciones se vuelven cada vez más complejas con lo cual se requiere un grado de instrucción más elevado.

La educación y el capital humano inmerso en la empresa, tal como lo señala Quatraro y Vivarelli (2014), citado en Ministerio de la Producción (2017b), fueron demostrados como factores importantes en la supervivencia de las empresas, tanto al inicio de sus actividades como para su posterior rendimiento en el mercado. Es así como a medida que la empresa va adquiriendo una mayor dimensión se requiere una mayor instrucción de los dueños o gerentes para poder llevar a cabo todas las actividades requeridas por la empresa. Es por ello que esta variable si es de vital importancia para el crecimiento de las microempresas de confección.

En segundo lugar, en cuanto a la variable experiencia, en el caso de Confecciones ADAIA la gerenta considera que la experiencia dentro de un negocio es una clave muy importante para el desarrollo de este, lo cual uniéndose con temas académicos puede permitir alcanzar el éxito en tu negocio (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). En ese sentido, Angie mostró una cercanía desde temprana edad con el sector de confecciones textiles ya que su mamá era dueña de un taller de confecciones anteriormente. Esto hizo que desde pequeña se involucre con los procesos que se realizan dentro de la empresa. Del mismo modo, en el caso de "Jacky", la experiencia también corresponde a que es un negocio familiar donde Jacky Albuquerque tuvo cercanía con los procesos desde temprana edad. De esta forma, como encargada del taller, indicó que su experiencia previa la ayudó a poder manejar algo más "ordenado" y a tener una mayor planificación en los procesos de la empresa (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020).

Asimismo, una de las características de los empresarios de Gamarra es que ellos basan sus conocimientos en el aprendizaje empírico. A diferencia de los dos casos anteriores, donde la experiencia de las gerentes viene ligada al desarrollo de una empresa familiar encontramos casos como Ana Mercedes (confecciones Anilú), Verónica Pérez, José de la Cruz y Confecciones Najima quienes adquirieron su experiencia en el sector posteriormente de su educación superior. En el caso de Confecciones Najima, Robinson Marcial dueño de la empresa nos indica que, si bien la experiencia ayudó a poder empezar y trabajar con más personas, este factor es solo

relevante al inicio ya que después uno debe ir manejando cada situación de acuerdo al momento y a las nuevas condiciones que esto implica (Comunicación personal, 1 de noviembre, 2020).

Por otro lado, en una entrevista realizada a la Empresa 7, el dueño de la pequeña empresa considera sobre la educación y la experiencia que: “son complementarios, yo creo que por igual, porque puedes tener bastante conocimiento pero ese conocimiento tienes que adecuarlo a la realidad, eso implica saber identificar tus fortalezas y debilidades” (comunicación personal, 4 de febrero, 2021).

En lo relativo a la experiencia previa como emprendedor, Ucbasaran, Westhead & Wright (2009) destacan que ayuda a identificar y explotar oportunidades de negocio más innovadoras y con mayor potencial, ya que facilita el desarrollo de esquemas de identificación de oportunidades más elaboradas. Por su parte, Shane (2000) destaca que dicha experiencia previa también facilita una serie de aspectos como el acceso a los recursos (al conocer las redes de proveedores existentes) o el desempeño de ciertos roles (permite saber cómo organizar y estructurar la empresa).

En este sentido, Luis Felipe Derteano, citado en Allende et al. (2020), comenta que la experiencia de los directivos juega un papel de doble filo ya que en el corto plazo es positivo y sirve para realizar de una misma manera trabajos que ya se han hecho anteriormente en las mismas condiciones, esto al ser una empresa que está empezando su trayectoria. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo y la empresa busca crecer, las condiciones en un futuro no necesariamente son las mismas por lo cual realizar una misma tarea de una misma forma en base a la experiencia no nos garantiza el éxito.

Se podría decir que, si bien la experiencia es favorable para el manejo de las microempresas de confección de prendas durante los primeros años de trayectoria, esta variable no es determinante para el crecimiento de la empresa ya que conforme pasen los años las operaciones y el manejo de los procesos van desarrollándose de distintas maneras y la experiencia previa se vuelve obsoleta y se llegan a necesitar de capacitaciones e instrucciones para un mejor manejo en los nuevos procesos.

En tercer lugar, podemos encontrar la variable motivaciones personales del emprendedor donde analizamos cuáles han sido las experiencias personales y circunstancias de los dueños de talleres de confecciones que le impulsaron a iniciar y continuar con sus negocios.

En el caso de Confecciones ADAIA, Angie nos cuenta que la motivación para emprender su negocio vino de la necesidad financiera por la que atravesaba su familia donde tuvo que recurrir a nuevos emprendimientos para poder seguir solventando sus gastos y sus estudios

(Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Por su parte, La Cruz indicó que a pesar de haber estudiado una carrera nada ligada a lo que se dedica ahora lo que le motivó a entrar a este sector fueron “las ganas de meterme al negocio, siempre he sido negociante” (comunicación personal). Como este caso encontramos a Jacky Alburquerque, de Confecciones Jacky, que nos muestra su opinión frente al negocio: “uno siempre va queriendo, a parte de su carrera, trabajar en una empresa siempre va queriendo algo suyo”; en este caso, tanto para ella como para su padre el anhelo por tener un negocio propio fue lo que los motivó a iniciar con sus empresas.

La motivación para emprender de los microempresarios de confección en Gamarra guarda relación con su nivel de educación, ya que los individuos con bajos niveles de educación que emprenden su negocio propio suelen hacerlo por necesidad, a diferencia de aquellos con alta educación que lo hacen por oportunidad. En este sentido, vemos que la motivación es un factor que impulsa el nacimiento y trayectoria de un negocio en los empresarios entrevistados.

2.2. Dimensión Negocio

2.2.1. Categoría N1

En el siguiente apartado se desarrollará el análisis de la categoría 1 enfocada en el desarrollo de competencias directivas dentro de la dimensión “Negocio” donde encontramos las variables de comunicación, solución de problemas y trabajo en equipo.

En primer lugar, en lo que respecta a la variable comunicación se refiere al ambiente y las circunstancias que genera una buena o mala comunicación según los casos dentro de la organización, de este modo veremos como la comunicación influye en el crecimiento de la empresa. Para el caso de Confecciones Najima, el señor Robinson Marcial indica lo siguiente: “lo importante es la comunicación entre todos nosotros, entre los trabajadores y todos los días (...) eso creo que es la base de todo” (Comunicación personal. 1 de noviembre, 2020). Para agilizar los procesos y para tener un mejor entendimiento de los productos que se irán realizando, los directivos buscan alcanzar el mejor entendimiento con sus colaboradores para así evitar las mermas por error en la producción.

En el caso de Confecciones ADAIA, Angie indica que facilita dos encargadas por tienda y una encargada en el taller de confecciones para así descentralizar y agilizar la comunicación con sus colaboradores y de esta manera resolver los problemas diarios con mayor fluidez (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Del mismo modo, se realizan reuniones semanales donde “Se conversa de los problemas que ha habido en la semana y siempre se intenta formar un equipo” (comunicación personal, 20 de octubre, 2020) y de esta forma se busca tener un mayor acercamiento y confianza con los trabajadores para facilitar la comunicación entre todos.

Por su parte, José La Cruz, dueño de la marca Dacoj, nos indica que la comunicación dentro de su empresa es muy buena y trata siempre de que cualquier persona que trabaje con él tenga mucha confianza, asimismo, la interacción que tiene con sus clientes no es meramente laboral sino se interesa por sus gustos y las vidas de ellos (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Todo esto genera un ambiente de confianza y respeto que genera un mayor compromiso por parte de los colaboradores con su trabajo y sus superiores al sentirse dentro de un ambiente de apoyo.

Se puede observar que una buena comunicación influye favorablemente en el ambiente de trabajo, favoreciendo la reducción de errores, la confianza y el respeto dentro de la empresa. A medida que crece la organización es cada vez más necesaria una buena comunicación para poder desarrollarse favorablemente en todos los aspectos, es así como consideramos que esta variable influye favorablemente.

En segundo lugar, se encuentra la variable solución de problemas la cual está enfocada en cómo el dueño de la organización se desenvuelve con sus colaboradores al momento de solucionar un contratiempo en el taller de confecciones. Para el caso de José La Cruz, nos indica que los errores dentro del taller se pueden deber a la falta de atención de los colaboradores al momento de dar las instrucciones de los detalles de la confección. Al ser este el caso el señor Jose La Cruz procede a un “llamado de atención” para continuar en la producción con las correcciones; sin embargo, si el error es grande se procede a un descuento correspondiente (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020).

Por otro lado, en el caso de Confecciones ADAIA, Angie indicó en una entrevista realizada que se tienen encargados en los talleres y en las tiendas quienes son los responsables de solucionar los problemas lo antes posible (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Por su parte, Jacky Alburquerque, dueña de confecciones Jacky, indica que para solucionar los problemas dentro de su taller se reúne con los involucrados, de ser el caso de un altercado entre dos partes ella procede a escucharlos y a llegar a un acuerdo con ambos (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020).

Se puede encontrar que para los entrevistados es importante llegar a un consenso con sus trabajadores para de esta forma obtener las soluciones en conjunto, o en el caso de no poder solucionarse se aplica el descuento respectivo como peor escenario. Podemos ver que la habilidad del dueño de las mypes de confecciones al momento de solucionar un problema colabora con la creación de un ambiente de mayor entendimiento y eficiencia en la producción, por ello si es relevante que el empresario puede tener esta capacidad para la trayectoria de su negocio.

Como tercera variable se observa al trabajo en equipo la cual también se encuentra relacionada con el ambiente laboral generado por el directivo para fomentar un buen trabajo en conjunto con sus colaboradores. En ese sentido, Jacky Albuquerque nos comenta que dentro de los talleres de confección se trabaja mucho bajo presión debido a los plazos y fechas de entrega que se deben cumplir y a que cada unidad de trabajo se encuentra relacionado con el otro, por lo tanto, es necesario que exista un buen ambiente entre los trabajadores para así facilitar la comunicación y entendimiento por parte de todos al realizar las operaciones. Jacky añade que para mantener un equipo de trabajo unido se realizan reuniones donde “se conversa, se planifica que es lo que falta, que es lo que se tiene que hacer” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020) y de esta manera se busca que tanto los encargados como los trabajadores estén motivados y conectados con las tareas pendientes.

Del mismo modo, para Confecciones Najima, Robinson Marcial considera que “el trabajo en equipo es muy importante, al menos en este rubro textil es muy importante porque va todo de la mano” (Comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). Podemos entender que el trabajo en equipo es de vital importancia en los talleres de confección debido a que son cadenas de procesos para realizar una prenda y se necesita de la colaboración y el empeño de todos para finalizar el trabajo. En el caso de Ana Mercedes, para la empresa Anilú el trabajo en equipo ha permitido que los colaboradores aporten no solo con su trabajo físico sino también con sus ideas al momento de generar ideas para la confección. Ana Mercedes nos indica que “muy aparte de que ellos avancen como robots, les pregunto y les pido ideas” (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020) y de esta manera se logra que todos se vean comprometidos con cada proceso del trabajo y no solo en sus puestos específicos.

Para esta variable podemos ver que fomentar un adecuado trabajo en equipo favorece el compromiso con el trabajo y la comunicación con los colaboradores con lo cual mejoramos la motivación y con ello la productividad dentro del taller.

Pereda (2016) categoriza las habilidades blandas teniendo en cuenta las más estudiadas como las personales: capacidad de aprender, desarrollo de la visión, inteligencia emocional, gestión de estrés, gestión del tiempo, desarrollo personal, resolución de problemas y toma de decisiones; las habilidades con otras personas: capacidad de comunicación, cooperación y trabajo en equipo, gestión de reuniones, asertividad, negociación; y las habilidades de dirección de personas: liderazgo, motivación, desarrollo de personas, delegación, creatividad, optimización de recursos, resolución de conflictos, presentaciones en público, gestión del talento, coaching. Asimismo, Aybar (2016) encontró una correlación entre las habilidades blandas y el aprendizaje de la gestión educativa de los directivos, de manera que cuando las habilidades blandas son

deficientes la gestión directiva es inadecuada y viceversa. En ese sentido, las variables encontradas entre los entrevistados pertenecen a la categoría interpersonal y su desarrollo favorece al desenvolvimiento de los trabajadores en sus áreas respectivas y a un adecuado clima laboral.

2.2.2. Categoría N2

En este apartado desarrollaremos la variable Misión y compromiso de la empresa con el crecimiento encontrada en la dimensión de Negocio. Para este factor encontramos como variable a la motivación del personal, en otras palabras, cómo es que el dueño o “agente” mantiene motivados a sus colaboradores y de qué manera esto favorece el crecimiento de la empresa.

A partir de las entrevistas realizadas se pudo inferir como cada empresario busca motivar a sus colaboradores de distintas maneras. En el caso de Confecciones ADAIA, Angie nos indicó que para mantener motivado a su personal se realizan reuniones semanales y un compartir donde se genera un ambiente ameno para que todos se sientan en confianza y puedan compartir sus inquietudes o problemas durante la semana. Asimismo, Angie nos indica que la motivación no solo se lleva a cabo en las reuniones sino de manera externa con los salarios adecuados al desarrollo de cada colaborador, propiciando así un mayor desempeño (comunicación personal, 20 de octubre, 2020).

Del mismo modo, Jacky Albuquerque, de Confecciones Jacky, considera que “tenerlos (al personal) motivados influye a que cumplan la meta deseada cuando tengan que salir los productos (comunicación personal, 20 de octubre, 2020). En este caso la motivación también se da a través de incentivos externos como el salario donde “si llegan al tiempo que se les pide se les da comisiones” (comunicación personal, 20 de octubre, 2020); es decir, se le paga una comisión a cada colaborador por cumplir con la fecha y meta de producción acordada. En el mismo sentido el dueño de confecciones Najima indica que como parte de promover la motivación a sus trabajadores, se busca darle un mayor pago a quienes se esmeran más en el trabajo. “(Los colaboradores) tienen un diferente precio de acuerdo a su trabajo, todos no ganan el mismo sueldo” (comunicación personal, 1 de noviembre 2020).

En el caso de José La Cruz, la motivación para un mayor desempeño dentro del taller de confecciones se da en los dos sentidos: con un buen ambiente y un buen salario. Según José De la Cruz para un colaborador “la principal motivación es el pago” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020), sin embargo, esto debe venir de la mano con un buen ambiente: “cuando a un trabajador lo atiendes bien, ese trabajador te produce con ganas” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Para maximizar el desempeño los colaboradores también deben sentirse tratados como parte de la familia, en este sentido José de la Cruz busca “tratar de que (el

colaborador) no se sienta solo, que vea que donde está trabajando, el área donde está trabajando es algo familiar”, logrando así que todos trabajen en un ambiente cómodo y sin presiones (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020).

Las motivaciones para los colaboradores son muy diversas, puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos. Según García Sanz se puede concretar que para los trabajadores las principales fuentes de motivación externa son: retribución económica, reconocimiento dentro de la empresa, responsabilidad sobre el trabajo, y reconocimiento social; asimismo, para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo (2012).

Para esta variable, pudimos observar como en el caso de los talleres de confección en Gamarra la motivación se logra a través de un buen ambiente laboral y un buen salario acorde al desempeño del trabajo. En ese sentido, al aumentar la productividad y crecer las ventas se necesita un mayor rendimiento por parte de los trabajadores lo cual es alcanzado con la motivación de los mismos, en otras palabras, tener a los colaboradores motivados si influenciará a largo plazo a un crecimiento empresarial.

2.2.3. Categoría N3

En el siguiente apartado desarrollaremos la variable tamaño y edad de la empresa que pertenece a la dimensión Negocio dentro del modelo de Machado (2016), la cual pertenece a nuestra segunda categoría en esta dimensión.

Existen diversas investigaciones sobre la relación entre el tamaño y la edad de la empresa y el crecimiento de esta, se pueden citar, entre otros, los trabajos de Samuels (1965), Prais (1976), Jovanovic (1982), Evans (1987), González Núñez (1988), Dunne y Hughes (1994), Correa Rodríguez (1999), Becchetti y Trovato (2002) y Elston (2002). Sin embargo, como conclusión más generalizada se encuentra una relación negativa entre el tamaño y la edad, y el crecimiento de la empresa.

Correa Rodríguez (1999, p. 300). nos habla sobre la relación entre el tamaño y el crecimiento de una empresa: “indica que las empresas de mayor dimensión tienen una política de crecimiento más conservadora, pudiendo ello ser debido a la dificultad que existe para seguir

manteniendo altas tasas de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se haya estabilizado”

Por otro lado, Dunne y Hughes (1994, p. 137) nos hablan de cómo la relación tamaño crecimiento cambia de signo con el transcurso del tiempo. Durante la segunda mitad de los años sesenta eran las grandes empresas las que crecían más rápidamente; sin embargo, dicha tendencia cambió a partir de la segunda mitad de los setenta, cuando las compañías más pequeñas comenzaron a crecer mucho más rápido que las grandes.

En el caso de los entrevistados, la mayoría de estos comentan que tienen empresas de más de 10 años de trayectoria, aún consideran que están en un inicio o estables y las ventas han ido en ascenso desde sus comienzos; sin embargo, no se muestra una relación con el hecho de que sean empresas jóvenes lo que haya provocado el crecimiento de estas.

Si bien el crecimiento de las empresas entrevistadas se vio mayor definida en sus inicios esto se debe, según los entrevistados, a un mayor crecimiento económico en el país. En esta línea, las mejoras económicas se convertían en un mayor poder adquisitivo por parte de los clientes lo que aumentaba las ventas y el crecimiento de sus negocios.

2.2.4. Categoría N4

Para la siguiente categoría encontramos al factor “Aprendizaje y experiencia” ubicado en la dimensión Negocio del modelo de Machado (2016). Aquí se analizarán las variables de capacitaciones y experiencia del equipo.

En cuanto a la variable capacitaciones podemos apreciar posturas diversas de los entrevistados sobre las capacitaciones que ofrecen a sus colaboradores. En el caso de Confecciones ADAIA, Angie indica que en su taller no se dan capacitaciones debido a que solo se contrata a gente con experiencia previa que conoce el manejo de las máquinas de confección y que no necesitan de aprendizajes nuevos. En este caso Angie indica que “no invertiría en conocimientos” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020) pues no lo considera necesario para el desarrollo de su empresa.

Por otro lado, existen también talleres de confección que si evalúan la idea de las capacitaciones para perfeccionar sus acabados. En el caso de Confecciones Jacky, Jacky Albuquerque nos cuenta que las capacitaciones dentro de su taller se dan más que todo para el manejo de máquinas con lo que busca reducir los errores en producción, del mismo modo nos comenta que las capacitaciones respecto al acabado de los productos es una opción que ayudaría a mejorar la calidad presentada a sus clientes, sin embargo, aún no lo realizan (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020).

Del mismo modo, Confecciones Najima nos cuenta sobre sus capacitaciones lo siguiente: “en el taller siempre vamos a tratar de que a la persona que no tiene experiencia enseñarle de manera personalizada “(Comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). En ese sentido, las capacitaciones dentro de este taller se basan en brindar conocimientos básicos a sus colaboradores que llegan sin experiencia previa en el manejo de maquinarias.

Por su parte, Verónica Pérez, de la empresa Jhover, indicó que en su taller ella misma es quien brinda las capacitaciones a sus colaboradores para que aprendan a coser y se desenvuelven mejor en el manejo de máquinas (comunicación personal, 26 de octubre, 2020). Según las necesidades que iban apareciendo con cada producción se brindaban las enseñanzas para un mejor acabado y reducción de errores.

Como podemos ver la mayoría de capacitaciones de nuestros capacitados se basan en una enseñanza personalizada del manejo de las máquinas o enseñarles a coser, no se cuenta con talleres especiales de capacitación ya que los microempresarios lo consideran innecesario. Esto debido a la alta rotación de personal que suelen tener por lo que con una inversión en su personal no verían resultados a largo plazo (ver Tabla 12).

Tabla 12: Capacitaciones

Capacitaciones	ADAIA	JACKY	ANILÚ	DACOK	NAJIMA	JHOVER	Empresa 7
¿Realiza capacitaciones a sus empleados?	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Podemos afirmar la relación estrecha que existe entre capacitación efectiva y productividad laboral, pues si las empresas invierten en capacitar a su personal constantemente en los conocimientos, habilidades y actitudes que realmente requieran, esta inversión no será en vano reflejándose en un mejor desempeño o productividad laboral del personal; contribuyendo a que la empresa sea eficaz y eficiente logrando así ser competitiva (Gutiérrez & Mosquera, 2016).

En el caso de la segunda variable para esta categoría: experiencia del equipo, se encontró a partir de las entrevistas realizadas que la mayoría de los participantes de este trabajo prefieren contratar a personal previamente capacitado o que al menos posea un conocimiento básico ya sea por educación en institutos o trabajos anteriores.

En una entrevista realizada con el señor Jose de la Cruz indicó “Normalmente la gente que trabaja con nosotros son de SENATI, o personas que ya vienen trabajando en otros sitios” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Al poseer ya los conocimientos básicos para la confección de prendas permite una rápida adaptación del nuevo colaborador con las actividades y dinámicas de la empresa lo que favorece la productividad. En ese sentido, Jacky Alburquerque comentó en una entrevista sobre contratar un personal que no cuente con experiencia, que es muy poco probable que vaya al ritmo en que la empresa avanza alguien que recién está aprendiendo y se desenvuelva bien (comunicación personal, 20 de octubre, 2020).

Entre los entrevistados se pudo apreciar que, si bien la experiencia previa no era un requerimiento excluyente al momento de contratar personal, si influía en la decisión de contratar pues es preferible un colaborador ya capacitado que significará menores costos para la empresa.

Una mayor experiencia previa, ya sea como emprendedor o como trabajador, permite conocer mejor los mercados, las tecnologías necesarias, los problemas de los consumidores y los procesos mediante los cuales se resuelven dichos problemas (Shane, 2000). En lo que concierne específicamente a la experiencia previa como trabajador, Agarwall, R., Audretsch, D. & Sarkar, M.B. destacan que es una importante fuente de conocimientos para aportar en una empresa (2007).

2.2.5. Categoría N5

En el presente apartado se desarrollará el análisis de la relación entre las variables cronograma de ventas y estrategia, las cuales conforman la categoría 5 del factor formato comercial, donde tratamos de analizar las medidas y planes que usan los microempresarios para cumplir con sus objetivos en los talleres. Primero se realizará un análisis individual a cada variable.

Se puede apreciar a la variable “cronograma de ventas” como un punto importante en la planificación de los talleres de confección de prendas pues le sirve para organizar tanto los materiales como las horas de trabajo que se llevarán a cabo con cada producción.

En el caso de Confecciones Jacky, Jacqueline Alburquerque nos comenta que en su taller de confecciones si consideran importante contar con un cronograma de ventas mensual pues esto les ayuda a planificar la cantidad de insumos que se necesitarán para cada temporada. Al trabajar por campaña se necesita un mejor control de las fechas de producción pues “puede ocurrir que salga un producto cuando ya pasó la temporada y puede ser que no se venda de la manera que tú esperabas” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Asimismo, este cronograma también funciona para prever durante campañas la cantidad de horas que trabajarán los colaboradores o si se necesitará doble turno para cumplir con la producción esperada

Del mismo modo, José de la Cruz, dueño de Confecciones Dacoj, indica que en el taller se cuenta con un objetivo de ventas mensual según el cual se pronostica la cantidad de materiales que se usarán (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Como parte de su planeamiento también se estipula el tipo de material que se usará en cada prenda que sea acorde al gusto del cliente.

Por otro lado, encontramos el caso de Confecciones Najima, Anilú, Adaia y Jhover, donde no se encuentra de antemano ningún tipo de cronograma mensual sino solo un registro de ventas con lo que estipulan la cantidad de materiales a usarse en el siguiente mes. Ana Mercedes, dueña de Confecciones Anilú, nos indica lo siguiente: “todo lo hago de manera empírica, se cuánto se vende, pero no es que cuente con una estadística o libro” (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020). Este es el caso de la mayoría de los entrevistados por lo que no consideran relevante esta variable para el desarrollo de sus negocios (ver Tabla 13).

Tabla 13: Cronograma de ventas

	ADAIA	JACKY	ANILÚ	DACOJ	NAJIMA	JHOVER	Empresa 7
¿La empresa cuenta con un cronograma de ventas?	No	Si	No	Si	No	No	Si

Por otro lado, una variable importante que se toma en cuenta cuando el objetivo de una empresa es el crecimiento es la estrategia; esto se debe a que la dirección estratégica establece un marco de acción que permite la facilidad de alcanzar las metas mediante la identificación de las capacidades internas, oportunidades y amenazas (Aguilera & Virgen, 2013). En ese sentido, los elementos clave para definir la base de las estrategias son contar una misión y visión establecidas y poseer objetivos claramente definidos.

Se puede definir la estrategia como la forma de maximizar la ventaja competitiva de las organizaciones, que está compuesta por un plan coherente encaminado a alcanzar los objetivos; por lo tanto, se requiere formular la misión, visión y objetivos de largo plazo que deben convertirse en planes de acción concretos (Aguilera & Virgen, 2013). En el caso de Jacky Albuquerque, dueña de la microempresa de confección textil “Confecciones Jacky” posee claridad de conocimientos teóricos de misión y visión e indica “La visión es que queremos brindar un producto de calidad para acompañar tus sueños, [...] a visión nos encantaría poder tener una

distribución más amplia y vender no solo en Gamarra, sino también en centros comerciales” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020).

Sin embargo, no es el caso de todos los microempresarios del sector el poseer conocimientos técnicos de gestión administrativa. En contraste del primer caso mencionado, Robinson Marcial, actual dueño “Najima” se pudo identificar confusión en términos de misión y visión de su empresa; este comentó “Creo que todos tenemos una meta y una visión para cualquier empresa” (Comunicación personal, 1 de noviembre, 2020), pero se percibió que lo dijo de forma general y no pudo comentar claramente sobre la misión y visión de la empresa de confección textil; por ese motivo se procedió a explicar los términos desde una perspectiva de gestión y mencionó lo siguiente “Bueno, la misión es brindar una buena calidad de prendas al cliente, y la visión será crecer y lograr como empresa un buen alcance de marca” (Robinson Marcial, comunicación personal, 1 de noviembre, 2020).

Cabe mencionar, que, sin importar el tamaño, para todas las empresas es importante realizar el reconocimiento y valoración de su situación interna, parte de ello consiste en la revisión y difusión de la misión y visión del negocio, ya que plantea la razón de ser del negocio y, posteriormente, alineado a sus objetivos en lo que se convertirá. El problema que surge en las microempresas que no poseen estos conocimientos y desean crecer es la falta de claridad en los objetivos empresariales, lo que puede dificultar y posponer el crecimiento; este es el caso de José la Cruz gerente de “Confecciones DACOJ” que mencionó “La visión y misión no están establecidas en papel [...], pero la visión es que nuestra marca sea conocida y que la calidad siempre sea la mejor” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Debido a esto se identificó que la mayoría de microempresas del sector no realizan una planificación integral, sino que de acuerdo a sus necesidades y experiencias desarrollan lo que creen conveniente para el negocio.

Por ello, se debe considerar que la misión y visión es el punto de partida para establecer un plan estratégico en una empresa, porque permite que los gerentes establezcan prioridades con respecto a lo que se quiere lograr internamente, definiendo así el ámbito del negocio (Aguilera & Virgen, 2013). De esta manera, Ana Hernández, dueña de la microempresa “Confecciones Anilú” afirma que “debo de desarrollar bien mis planes de negocio”, pues actualmente, su misión y visión son muy generales y no van acorde a sus objetivos, asimismo indicó que “mi visión es hacer crecer la empresa y tener un punto de venta” (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020).

Esto demuestra que, si bien no todos los microempresarios entrevistados poseen conocimientos estratégicos de gestión, si toman en cuenta de forma general lo que necesita realizar para cumplir sus metas de crecimiento. A pesar de que todas las empresas poseen más de

5 años en el rubro de confección textil, el escaso conocimiento de temas relacionados a la gestión puede obstaculizar sus perspectivas de crecimiento, pues se omiten aspectos relacionados al reconocimiento de oportunidades y amenazas (Steiner, 1967). Por ejemplo, en el caso de Verónica Pérez cuando se le consultó sobre planeamiento estratégico en su negocio, no pudo evitar comentar sobre el contexto del COVID-19 y dijo “empezamos a hacer mascarillas camufladas y mamelucos para aprovechar la situación y continuar con las ventas”; de forma clara se puede inferir que, de manera indirecta, se supo aprovechar las oportunidades que brindó una situación específica.

Además, dentro de las estrategias de crecimiento se encuentra el establecimiento de objetivos a largo plazo que sean coherentes con la misión y visión de la empresa; según Ana Hernández “mi objetivo principal es abrirme un nombre, definirlo y plantarla con una marca” (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020); esto demuestra que a pesar de los años de experiencia en el rubro de confección no se pueden manejar correctamente los temas de gestión que facilitan la organización y cumplimiento de objetivos a largo plazo.

Es importante resaltar que todas las mypes consideradas en el estudio consideran como principal objetivo el aumento de sus ventas para medir su crecimiento empresarial; para esto es importante considerar una estrategia eficaz de crecimiento (Aguilera & Virgen, 2014). En ese sentido, Angie, gerente de la empresa “ADAIA” menciona que “una variación positiva de las ventas se da por una correcta estrategia [...] en mi caso es mantener una buena relación con el cliente” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Sin embargo, las pequeñas empresas pueden contar con una formulación estratégica, pero con múltiples errores en su gestión por falta de conocimientos sobre planificación y dirección estratégica (Gibb & Scott, 1985), (ver Tabla 14).

Tabla 14: Planificación

Planificación	ADAIA	JACKY	ANILÚ	DACOF	NAJIMA	JHOVER	Empresa 7
Cuenta con misión y visión claramente definidas	Si	No	No	No	No	No	Sí

2.2.6. Categoría N6

Las variables presentes en esta categoría son valor agregado y tecnologías, las cuales conforman la categoría 6 de innovación y desarrollo de productos. Primero, cada variable será analizada de manera individual, luego se realizará un análisis conjunto para observar la relación que existe entre ambas.

En primer lugar, respecto al valor agregado de las prendas los dueños entrevistados de las mypes se enfocan, principalmente, en la calidad que les brindan a sus clientes; esto se debe a que es una propuesta de valor que actúa como elemento diferenciador y produce el efecto de preferencia del producto, en lugar a otro de la competencia (Narver & Slater, 1990). Según Ana Hernández “en la actualidad estoy empezando a utilizar tela más suave, pues los clientes son bastante exigentes en ese sentido [...] y yo vendo ropa para bebés” (comunicación personal, 16 de octubre, 2020).

Para Robinson, dueño de la microempresa “NAJIMA” confirma que “la diferencia que poseemos es la calidad de la tela y que tratamos de ser diferentes [...] además, nos hemos caracterizado por tener un buen acabado en las prendas y el público se da cuenta del acabado que nosotros tenemos que es excelente a comparación de otras en Gamarra” (comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). Con esto se afirma que la forma de innovar para estas empresas es diferenciar las características de sus productos basado en la calidad que pueden ofrecer a sus clientes.

Por otro lado, todas las empresas mencionadas en la investigación empezaron siendo solo confeccionistas y vendiendo al por mayor, con el transcurso de los años, algunos, han abierto sus propias tiendas para atender directamente a sus clientes y orientarlos; en el caso de José la Cruz comentó “los reconocimientos que tenemos no solo es por calidad y puntualidad, sino que también por la orientación y trato que le damos a nuestros clientes desde que trabajamos en hacer más conocida la tienda “DACOJ” como marca” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). En ese sentido, la venta personal en microempresas crea valor a los clientes finales, pues se puede llevar una comunicación directa con estos, lo que permite ser más competitivos frente a grandes empresas que poseen una situación ventajosa en temas comerciales y de inversión (Fernández, Martín & Román, 2011). Asimismo, una buena relación con el cliente permite que se pueda transmitir la información de manera correcta y construir confianza entre ambas partes.

Además, otro aspecto importante respecto a la generación de valor al cliente es la originalidad que tratan de brindar estos empresarios como parte de una estrategia de diferenciación. Por ejemplo, Robinson señaló que “la ventaja está en tener los modelos en tendencia y ser originales, creo que ahí se encuentra nuestro potencial” (comunicación personal,

1 de noviembre, 2020). De esta manera se puede notar que existen distintas maneras de generación de valor al cliente y que las microempresas del sector confecciones realizan lo que está a su alcance para que funcione como una estrategia, aunque debido a su tamaño, existen defectos administrativos que se deberían considerar para no presentar problemas futuros.

Si bien la calidad es importante, también lo es la forma de llegar al cliente y los medios que se utilizan para realizar las actividades de manera eficiente. Por ello, es importante innovar y generar valor mediante el uso de tecnologías para agilizar los procesos internos que involucran la mejora del servicio al cliente. Si bien es cierto, todos los dueños mencionaron que tratan de llevar una buena comunicación con sus clientes por herramientas digitales como “WhatsApp”, se puede observar que, la mayoría, se queda en ese medio y no se utiliza otras redes sociales o la opción de crear una página web propia.

Por ello, se debe considerar que las herramientas tecnológicas se han ido consolidando como una de las principales vías para mejorar el desempeño de las empresas; los avances tecnológicos, de información y comunicación han abierto la posibilidad de crecimiento a empresas (Blázquez et al., 2006b); especialmente las mypes del sector confección textil deben tomar este punto como prioritario, pues es parte de generar ventaja competitiva ante sus competidores.

En segundo lugar, la otra variable relevante respecto al desarrollo de productos es la tecnología, entendida como las maquinarias que se utilizan para convertir la materia prima en producto terminado. Este aspecto es bastante importante, ya que es la principal herramienta para los dueños y confeccionistas. Para la micro empresaria Verónica Pérez “las máquinas son indispensables [...] actualmente cuanto con más de diez máquinas en confección y siempre necesitan el mantenimiento correspondiente porque siempre están trabajando” (comunicación personal, 26 de octubre, 2020).

Además, Blázquez et al. (2006) afirman que “las ventajas tecnológicas aparecen cuando es posible reducir los costos aumentando la especialización en el trabajo, introduciendo mayor automatización de la producción, técnicas de trabajo en cadena” (p.50). Esto se pudo comprobar cuando Ana Hernández mencionó que “estoy modernizando alguna de mis máquinas a automáticas y computarizadas [...] con la velocidad de las máquinas modernas y con el trabajo interno mi producción e ingresos aumentan” (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020),

Pero se debe considerar que para pequeños negocios esto implica esfuerzos en capacitar y adaptar al personal, ya que ella misma afirma que “el uso de nuevas maquinarias más avanzadas me exige capacitar más en programas que yo desconocía, particularmente en el uso de la bordadora” (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020). Debido a esto se debe considerar que

no todas las mypes pueden estar en condiciones de adaptarse al uso de nuevas tecnologías; sin embargo, si son necesarias y pueden ser eficientes con la debida orientación y capacitación.

En el caso del empresario Robinson él comentó que “contamos con maquinaria completa [...] cada cierto tiempo estamos renovando en maquinarias [...] tener variedad nos permite ayuda a obtener un buen producto que ofrecer a los clientes con un buen acabado a las prendas” (comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). Así, se puede evidenciar que renovar maquinarias a unas más modernas agiliza los procesos de producción; en su gran mayoría los empresarios entrevistados han empezado con máquinas básicas y con el paso del tiempo han ido adquiriendo nuevas con mejores características.

Otra forma de tecnología que se puede observar que utilizan algunas de las mypes entrevistadas son los softwares como Excel o Ms Project para la parte de organización y diseño respectivamente. Este es el caso de Angie quien comenta que “este tipo de tecnología nos ayuda en el sistema de facturación y sistema de almacenamiento y diseño de productos, para ello debo contar con una computadora especialmente para el negocio y alguien responsable que la maneje” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Esto quiere decir que es bueno para la empresa que está busque mejorar su productividad y que responda a las exigencias de sus clientes; sin embargo, no todos los dueños entrevistados confirmaron que utilizan estas herramientas tecnológicas.

Asimismo, si bien todos los empresarios entrevistados reconocen la importancia de la tecnología en sus recursos como maquinaria y equipo, que son parte fundamental para el funcionamiento de las actividades en la industria en la que operan, hay que considerar que esto requiere una gran inversión si se opta por renovar maquinarias por otras más innovadoras. Por ejemplo, Jacky Albuquerque afirma que “la inversión en maquinarias es sumamente importante; sin embargo, es sumamente caro [...] es necesario que al renovar maquinaria por una mejor e innovadora se debe proyectar que los costos se reduzcan” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Además, hay que tener en cuenta que posee un rol sumamente importante en las mypes, pues a comparación de las grandes empresas, estas se pueden adaptar con mayor facilidad al cambio gracias a su tamaño y bajo nivel de activo fijo (Allende et al., 2020).

A pesar de ello, no todas las mypes están en la posición de poder invertir constantemente en nuevas máquinas. Este es el caso de José la Cruz el empresario afirma que “actualmente contamos con 13 máquinas solo para costura, a parte hay máquinas para planchado, sublimado y bordado [...] cada año salen máquinas que hacen que el acabado se vea mejor de forma fácil, pero nosotros estamos con las máquinas clásicas; aún no hemos incursionado a lo que es electrónica,

pues requiere gran inversión” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Esto puede ser negativo, ya que le resta competitividad frente a la competencia que sí puede invertir.

2.2.7. Categoría N7

En este grupo de variables se encuentran redes sociales y promoción en tienda, ambas conforman el factor de estrategias de marketing.

Con respecto a la primera variable Redes sociales, se puede afirmar que contar con presencia en redes sociales es importante, pues sirve como vía para consolidar a los negocios y han abierto la posibilidad de crecimiento a las empresas. De esta manera, la presencia en redes sociales va de la mano con mejorar la interacción entre las personas, pues busca el intercambio de experiencias, ideas y sugerencias (Carrasco et al., 2019).

En ese sentido, para realizar el análisis de esta variable se preguntó a los microempresarios si manejaban activamente alguna red social y cuáles eran las más importantes. Se pudo percibir que la red social más utilizada en el negocio de los dueños es WhatsApp. Así,

Ana Hernández mencionó que “mayormente utilizo el WhatsApp porque tengo el teléfono a la mano todo el tiempo y los clientes se comunican por ahí (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020); de esta manera, esta red social es un buen medio para comunicarse con los clientes y promocionar los productos

Por otro lado, tras el desarrollo del trabajo de campo se pudo evidenciar que el uso de otras plataformas como “Facebook” e “Instagram” no son tan utilizados por los entrevistados; uno de ellos mencionó que contaba con un “Facebook” de su negocio, pero no le funcionó por falta de tiempo para manejarlo, así que se decidió por crear este año una página web con información útil para los clientes (Verónica Pérez, comunicación personal, 26 de octubre, 2020). Cabe resaltar que cuando se procedió a visualizar la página web, esta luce incompleta, por ende, se necesita más dedicación a este punto para lograr ser más visibles al público.

Asimismo, se pudo notar que no existe esmero por parte de la mayoría de los entrevistados en desarrollar sus redes sociales de manera eficiente; y resaltan que se centran más en confeccionar ropa de calidad. Por el contrario, Angie, dueña de la “ADAIA” afirma que “las ventas se realizan por WhatsApp, pero tratamos de mantener activo principalmente el Instagram porque es el medio que más se está utilizando y he visto que ha funcionado para hacer crecer mi marca, pues esta ha sido mencionada por algunos influencers” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). El éxito del uso efectivo de redes sociales se ve reflejado en “ADAIA”, pues en los últimos años ha alcanzado abrir más de seis tiendas, además del centro que posee de confección.

De este modo se puede destacar que los microempresarios vienen observando este factor como oportunidad de crecimiento, aunque pocos son los que lo manejan de manera efectiva. Por ejemplo, en el caso del empresario Robinson comentó en la entrevista que “deseo invertir más en lo que es marketing, específicamente en contar con personal que apoye en las redes sociales y trabajar en relanzar la marca” (comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). Debido a esto se pudo observar que, a diferencia de los empresarios que se dedican más a confeccionar y vender por mayor las prendas, los empresarios que además de la confección están pensando en posicionar su propia marca son los que le dan mayor relevancia a la promoción en las diferentes redes sociales existentes.

Si bien la variable redes sociales es relevante para llegar a más personas y posicionar una marca, se puede percibir que no todos los dueños se encuentran adaptados a utilizar diferentes plataformas y que puede ser difícil adecuarse a las necesidades que conlleva trabajar con redes sociales. Sin embargo, es importante resaltar que todos los entrevistados empezaron con la confección y venta mayorista, al transcurrir de los años la mayoría de ellos cuenta con su tienda y marca propia y los otros afirmaron que está en sus planes contar con sus tiendas propias.

Por ello, se puede evidenciar en el caso de los empresarios que tomaron la decisión de posicionar su marca de ropa a través de redes sociales y promocionar sus productos para la venta en estas plataformas que el resultado fue positivo; no solo en el caso de la empresa ADAIA, sino también en DACOJ. En el caso de esta última microempresa, el dueño José la Cruz afirmó que “las redes sociales ahora son un boom; antes las ventas se trabajaban más personalmente, pero ahora todo es redes” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020); este último posee una gran actividad en Instagram subiendo contenido constante e innovador; asimismo, se puede observar que han realizado varios sorteos que han permitido que esta red crezca aún más.

En relación a la segunda variable Promoción en tienda, se debe considerar que la mitad de los entrevistados no cuenta con una tienda física en donde vender directamente sus productos, ya que se centran más en la venta mayorista; es decir, solo poseen taller de confección. Sin embargo, resaltaron que en el futuro les gustaría contar con su tienda propia para llegar a más clientes y contar con mayores ventas.

Dentro de los entrevistados que cuentan con tienda propia, comentaron que la promoción en tienda es un método bastante convencional, pues en Gamarra todos aplican de cierta manera este método, ya sea por medio de afiches, promociones especiales, descuentos, etc. En el caso de Jacky comentó que “tengo tiendas en Gamarra y es importante la atención personalizada, existen promociones en la misma tienda, pero no es nada nuevo, ya que la competencia aquí es fuerte” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020) (ver Tabla 15).

Tabla 15: Gestión de Marketing

G.M	ADAIA	JACKY	ANILÚ	DACQJ	NAJIMA	JHOVER	Empresa 7
Redes sociales	Instagram/ Facebook/ WhatsApp	Instagram/ Facebook/ WhatsApp	No	Instagram/ WhatsApp	Instagram/ WhatsApp	Página web incompleta	Facebook / WhatsApp
Promoción en tienda	Si	Si	No	No	Si	No	Si

2.2.8. Categoría N8

Dentro de la categoría N8 se incluyó únicamente a la variable “selección de personal” que está relacionada directamente con la estrategia de recursos humanos en las empresas. Así, se buscó determinar la importancia de esta variable en el crecimiento empresarial para los empresarios que participaron en las entrevistas.

En primer lugar, debido al tamaño de las empresas ninguna contaba con un área de reclutamiento de personal. Asimismo, sobre la forma de reclutar y contratar al personal, se pudo observar que cada empresa realiza este proceso de distinta manera de acuerdo a lo que consideran sus prioridades. En el caso de Angie, dueña de la empresa “ADAIA” esta comentó que “el nuevo personal normalmente ingresa por recomendaciones, no se realiza ningún aviso o anuncio previo [...] esto para evitar que el personal de confección tenga un alto nivel de rotación o se vayan a donde les paguen más” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). De esta manera, puede existir cierta seguridad de que el personal trabaje a largo plazo en la empresa y exista cierta confianza.

En referencia a las barreras de conocimiento o experiencia previa que debe contar el personal para pertenecer a la empresa. Por un lado, el entrevistado José la Cruz mencionó que “no se contrata a conocidos, sino personas que han estudiado técnico por ejemplo en SENATI [...] se prioriza el personal que proviene de ahí, pues maneja ciertos conocimientos del sector” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). En la misma línea, Jacky Albuquerque afirmó que para trabajar en un taller si se necesita un filtro porque no pueden trabajar personas que no poseen experiencia o con poca experiencia, pues involucra manejo de máquinas (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). En ese sentido, se pudo percibir que no existen procesos exactos de reclutamiento, pero sí requisitos según necesidad de los dueños.

En contraste, el gerente Robinson aseguró que él coloca anuncios y conversa personalmente con las personas interesadas en el trabajo, se permite a personas que no necesariamente cuenten con experiencia en manejo de máquinas, pues se les puede enseñar, lo que sí es indispensable es que cuenten con tiempo y disponibilidad (comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). Además, otro de los requisitos que llamaron la atención fueron los de la empresaria Ana Hernández quien aseguró que “siempre trato de que el personal sea femenino, porque considero que tienen más paciencia para desarrollar lo que es costura [...] y que vivan cerca de la zona para que cuenten con el tiempo disponible” (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020).

Por otro lado, se buscó la respuesta de los empresarios sobre sus percepciones acerca de si consideran que el modo en que reclutan a su personal de confección afecta en el crecimiento de sus empresas. El resultado fue negativo, Todos aseguraron que la forma de seleccionar a su personal no afecta al crecimiento o sus metas como empresa, por lo que se pudo observar que la variable es irrelevante para los empresarios que participaron en las entrevistas. Tal como afirmó el empresario Robinson “Yo mismo me encargo de la selección y no he percibido en todos estos años que la forma de ingresar personal afecte a mejorar como empresa, no tiene nada que ver” (comunicación personal, 1 de noviembre, 2020).

En segundo lugar, complementando lo recogido en las entrevistas con la teoría, ya que las respuestas fueron muy dispersas respecto a este factor; se debe considerar que los colaboradores son el principal común denominador de la eficiencia, pues intervienen en la obtención de resultados. Por ello las organizaciones sin importar su tamaño deben procurar gestionar los recursos humanos de manera apropiada. De esta manera, se debe considerar que los empresarios afirmaron que ellos son las personas que se encargan de seleccionar a sus nuevos empleados, ya que no cuentan con un área propia, si bien ellos poseen años de experiencia en el sector de confección se debe trabajar en optimizar los procesos para asegurar una selección de personal adecuada.

2.3. Dimensión Entorno

2.3.1. Categoría E1

Para explicar el factor de condiciones del mercado se utiliza la variable “características del mercado”; de esta manera se busca contar con información más detallada del mercado de confección textil en el Emporio Comercial de Gamarra.

En relación a lo anterior, se pudo visualizar que los empresarios perciben que, si bien el sector de confección textil ha estado estable en los últimos años, existen momentos críticos que como dueños deben de enfrentar para que el negocio no cierre. Por ejemplo, en el caso de Ana

Hernández, comentó que “hay estacionalidades en las que se debe de aprovechar y vender más [...] los meses en que se vende más son de mayo a agosto y de diciembre a febrero [...] en el caso extraordinario del coronavirus en mi caso, me agarró en época de frío, contaba con mi materia prima y pude seguir vendiendo sin perjudicar mi negocio” (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020). Así como en el caso de la señora Ana, los otros empresarios comentaron que identificar los momentos de mayor venta es vital para no quedarse atrás con la competencia.

Además, otra característica importante que se pudo identificar en las entrevistas a los empresarios fue el constante cambio que existe en el sector de confección textil, específicamente de ropa de vestir; en el caso de Robinson, este comentó claramente que “cada año existen cambios en el negocio y uno tiene que estar renovando [...] quiero decir que cada año va cambiando la tendencia de la moda y uno tiene que estar al día en la confección de nuevas prendas en tendencia para las damas que son las que más compran” (comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). De esta manera, es importante resaltar que la confección textil de prendas de vestir y venta de estas pertenecen a un mercado bastante dinámico que necesita la atención debida de parte de los dueños para entregar lo que sus clientes necesitan.

Por otro lado, algo que resaltó la mayoría de los empresarios fue que no solo confeccionan prendas de vestir para vender en Lima, sino que también realizan ventas para las diferentes provincias en el país. En el caso de Jacky Albuquerque comentó en la entrevista que “si bien la economía del país ha subido, en el sector de confección de prendas antes estaba mejor que ahora, pues el negocio para mandar a provincias está bien lento” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Esto quiere decir que se han visto afectadas las ventas, pues han disminuido al no contar con los mismos envíos a las provincias del país.

Otra característica encontrada en la literatura es la informalidad que caracteriza al sector de confección y ventas de prendas en Gamarra. De esta manera, se entiende por informalidad el conjunto de actividades económicas que se desarrollan por trabajadores que operan fuera de los marcos legales y normativos; esto genera que carezcan de protección por parte del Estado (De Soto, 1989). Esto se debe a que la mayoría de los negocios informales desean evitar cargas económicas que pueden desfavorecer a sus negocios o empresas.

De acuerdo con el INEI, aún existen sectores en el Emporio Comercial de Gamarra que continúan operando de forma informal y es un elemento característico en la dinámica económica de las mypes de prendas de vestir en Gamarra (2016). En contraste, los empresarios entrevistados aseguraron que sus empresas son formales, se encuentran correctamente inscritas y cuentan con el R.U.C correspondiente para desarrollar sus actividades diarias; asimismo, no se mencionó de manera específica por ninguno de los entrevistados que la informalidad afecte el

desenvolvimiento de sus empresas, solo resaltan que el emporio es grande y existe una gran competencia.

2.3.2. Categoría E2

Las variables presentes en esta categoría son las “fuentes de financiamiento” e “incentivo de préstamo”. Primero se busca explicar las variables de forma individual, para luego realizar un análisis conjunto de la categoría.

Existen diversas fuentes de financiamiento que se pueden utilizar para manejar el capital de trabajo en una empresa; en el caso de las mypes estas se caracterizan por contar con muchas limitaciones de acceso a financiamiento que puede impedir que estas cuenten con una estructura de costos eficiente. Respecto a las formas de financiar sus negocios Angie, actual dueña de ADAIA, comentó que “es muy difícil que den crédito bancario para una microempresa [...] cuando tuve una gran necesidad de dinero la única opción que logré obtener fue un crédito hipotecario, fue una decisión complicada, pero no tuve otras opciones factibles” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Esto quiere decir que este tipo de empresas enfrentan barreras con las cuales lidian, principalmente por falta de apoyo de los bancos en brindar préstamos que ayudarían en la liquidez de estas empresas.

Además, el empresario Robinson afirmó que “yo siempre he trabajado con capital personal, ya que no tengo mucha confianza en los bancos” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Esto se debe a que en muchas ocasiones las tasas de interés para las pequeñas empresas son altas y estas no pueden o creen que no es necesario endeudarse y destruir la rentabilidad de su negocio. Por otro lado, algunos de los microempresarios prefieren recurrir a préstamos informales por parte de familiares o conocidos, en los que confían y pueden acordar una fecha y forma de pago que consideran más cómoda y acorde a sus necesidades.

Para que los empresarios puedan conseguir préstamos bancarios que sean accesibles deben cumplir las exigencias de las entidades financieras; esto quiere decir que deben cumplir con los pagos y crear un buen historial crediticio (López & Salazar, 2008). Este es el caso de Verónica Pérez, quien afirmó que “En mi empresa si me han ayudado los bancos, he tenido acceso a préstamos bancarios [...] hace poco vino un asesor y me preguntó cuánto deseo, porque he sido cumplida con mis anteriores préstamos y ahora tengo la capacidad crediticia” (comunicación personal, 26 de octubre, 2020). Esto demuestra que cuando las empresas, cual sea su tamaño, evidencian su capacidad de pago poseen mayores beneficios y posibilidad a servicios financieros.

Asimismo, se debe considerar que en un estudio sobre crecimiento empresarial realizado en mypes en el Norte de la India se confirmó la hipótesis que acceder a financiamientos y otros recursos es influyente para lograr el crecimiento (López & Salazar, 2008). De esta manera, los

empresarios que no cuentan con recursos financieros están perdiendo oportunidades de hacer crecer sus empresas. En el caso de las entrevistas realizadas, sí se evidenció el uso de créditos bancarios por parte de algunas de las microempresas. Por ejemplo, en el caso de José la Cruz, Ana Hernández y Jacky Alburquerque, aseguraron que en algún momento han adquirido préstamos bancarios y aunque no lo solicitan siempre como primera opción, ya que también reconocieron las desventajas que poseen por ser mypes, en algún momento si les ha ayudado a mejorar su liquidez y seguir creciendo como empresa.

Se pudo validar a través de las entrevistas que la fuente de financiamiento que es más complicada de obtener por los microempresarios es el préstamo bancario, ya sea por las altas tasas de interés, desconfianza de los empresarios, falta de información, falta de historial crediticio, etc. Asimismo, es importante mencionar la importancia de contar con capital para los diferentes proyectos o necesidades que surjan; la mayoría de mypes del sector de confección de prendas de vestir cuenta con temporadas altas, en las cuales necesita producir más; en este caso, se buscó analizar la segunda variable que es incentivo de préstamo, lo cual se refiere a las motivaciones que poseen las mypes para contar con algún préstamo bancario.

De esta manera, los incentivos que poseen los empresarios para obtener préstamos están relacionados a la parte de producción. En el caso de la empresaria Ana Hernández mencionó que “definitivamente el crédito bancario es una ayuda necesaria para invertir en materia prima [...] conseguiría materia prima a más cantidad, menores costos” (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020). Estos incentivos deben venir acompañados del apoyo del banco; sin embargo, no es el caso de la mayoría. Robinson afirmó que las tasas de interés que les brindan a los microempresarios son muy altas para los pequeños negocios (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Esto puede ser un desincentivo para los empresarios que desean aumentar su producción o invertir en recursos para el desarrollo de la empresa.

Por otro lado, existen campañas en las que los empresarios necesitan aumentar su producción sin poner en riesgo la liquidez de su empresa. En el caso de Jacky Alburquerque afirmó que “se necesita capital para comprar tela para toda la campaña y que puedas producir tela y vender los pijamas en todo el mes de diciembre que es la campaña de navidad [...] nosotros hemos adquirido préstamos en campaña donde se necesita capital de trabajo” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Este tipo de eventos atípicos del año en donde se puede conseguir mayores ventas motiva a los empresarios a conseguir financiamiento externo, ya que ven posibilidades de crecimiento, pero el problema sigue siendo la falta de confianza y apoyo financiero que se traduce en limitaciones de crecimiento en algunas mypes del sector.

Además, se pudo evidenciar que algunos empresarios consideran que no existen políticas del Estado suficientes que favorezcan a las mypes. En el caso de José la Cruz este afirmó que “el Estado no apoya de manera consistente a las pequeñas empresas, más a las grandes [...] no existen incentivos suficientes para que las mypes logren financiamientos bancarios justos” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). De esta manera, se percibe que la mayoría de estas microempresas siente que hace falta que el Estado se preocupe en impulsar el desarrollo económico y la competitividad a través de facilidades de financiamientos (ver Tabla 16).

Tabla 16: Financiamiento en las mypes del sector confección textil

Financiamiento	ADAIA	JACKY	ANILÚ	DACOJ	NAJIMA	JHOVER	Empresa 7
Incentivos de obtener financiamiento bancario	No	No	Si	No	No	Si	Si
Tipo	Hipoteca	Préstamo a terceros	Préstamo bancario	Capital propio	Capital propio	Préstamo bancario	Préstamo bancario

2.3.3. Categoría E3

En la presente categoría se profundiza sobre las variables “perfil del cliente”, “proveedores”, “competidores” y “relación de parentesco”, ya que se considera que estas variables poseen un grado de relación respecto al factor partes interesada. Se comenzará analizando la variable perfil del cliente

En primer lugar, referente al conocimiento e identificación de clientes, los empresarios deben conocer el perfil y las necesidades de sus clientes, ya que esto permite concentrarse en un mercado o segmento establecido, lo que a su vez permite adoptar estrategias de venta de los productos (Blázquez et al., 2006b). Esto da como resultado contar con mayores oportunidades de crecer, pues al conocer claramente el perfil del cliente se puede optar, si es necesario, por diversificar los productos sin que esto afecte al segmento al cual se dirige la empresa.

En el caso de los empresarios Robinson, Ana y Angie mencionaron que desde sus inicios ya habían establecido al tipo de clientes a los cuales se dirigen, y esto les ha ayudado a ordenarse e ir creciendo como empresa, pues todos los productos que confeccionan están dirigidos a un segmento que han sabido reconocer. En el caso de Robinson, su empresa de confección está dirigida a mujeres jóvenes que busquen vestir a la moda, ya que su producción está relacionada a

prendas en tendencia; por otro lado, Ana se dedica a la confección de prendas para bebés, por lo que precisa que el perfil de sus clientes son madres gestantes o con niños pequeños. Por último, la empresa de Angie confecciona ropa deportiva solo para mujeres; por ello se dirige a mujeres de 25 a 35 años que practiquen deporte.

Según los casos antes mencionados, contar con un correcto perfil del cliente les ha permitido conocer las necesidades de sus clientes e ir mejorando sus productos. En el caso de Angie, mencionó que la ropa de deporte para mujeres le ha permitido abrir más tiendas en Gamarra y a través de los años han ido innovando en modelos y nuevos productos para las mujeres deportistas, pues es lo que más demanda (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020).

Del mismo modo, Ana Hernández siempre se ha enfocado en la confección de ropa para bebés, lo que le ha permitido conocer mucho su mercado e ir haciendo mejoras en su producción; la empresaria comentó que en sus inicios realizaba ropa para bebés simple, pero con el tiempo ha ido conociendo más sobre este segmento, lo que la motivó a realizar todo tipo de ropa para bebés, toallas entre otros productos enfocados al mismo perfil (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020).

Por otro lado, en el caso de los otros empresarios entrevistados; José la Cruz, mencionó que no se dirige específicamente a hombres o mujeres; pues confecciona polos en gran volumen y puede ser para los dos géneros. De igual manera, en la empresa de Jacky Albuquerque se confeccionan pijamas que pueden ser para cualquier género y edad. También cabe mencionar que Verónica Pérez se dedica a la confección de uniformes para cualquier tipo de industria. Si bien, estos tres ejemplos no cuentan con un perfil determinado se encuentran en un segmento de prendas de vestir claramente establecido. José la Cruz mencionó que la venta de sus polos ha ido en aumento porque han podido diversificarse y ahora también realizan polos para niños (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020), lo que le ha permitido aumentar sus clientes y diversificarse más.

En general, la identificación de un perfil claro permite que los empresarios conozcan más a sus clientes y se establezcan vínculos de confianza; sin embargo, en un sector como el de confección textil es más necesario conocer el mercado en el cual se desarrolla la empresa y el segmento de prenda de vestir al cual se dirige, pues esto fue lo que más resaltó en todos empresarios los entrevistados.

En segundo lugar, el análisis de la variable proveedores se enfoca en la relación que existe entre los empresarios entrevistados y sus proveedores para determinar la influencia de esta variable en el crecimiento de las microempresas. De esta manera, la necesidad de provisionar el negocio de materia prima para transformarla en producto final hace que sea surja un vínculo entre

el empresario y el proveedor (Herrero, 2011). En un sector tan competitivo como lo es la confección textil de prendas de vestir en Gamarra los gerentes poseen el desafío de negociar con sus proveedores y tratar de que existan relaciones cooperativas entre ambos.

Según lo que se encontró en las entrevistas realizadas, principalmente, la relación que mantienen los empresarios con los proveedores está basada en la confianza, ya que de esta manera puede perdurar en el tiempo en beneficio de ambos actores. En el caso de Verónica Pérez cuenta con proveedores de telas y otros insumos importantes para la confección de las prendas; dada la importancia de la materia prima para su producción ha establecido una relación de confianza y buen trato con sus proveedores (comunicación personal, 26 de octubre, 2020). Se puede notar que la confianza genera que la amistad esté presente en la relación empresarial y esta es valorada tanto por la empresa como por los proveedores.

Asimismo, se puede percibir que estas microempresas son vulnerables a los cambios de proveedores, ya que su materia prima depende principalmente de que estos les brinden sus servicios de manera constante. Por ejemplo, Angie afirmó que “los proveedores de tela son muy importantes, dependo mucho de ellos porque, en mi caso, es la única fábrica en Perú que me ha funcionado, buscar otra es complicado en un negocio que siempre está operando” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020), por lo que no gestionar bien la relación con estos proveedores puede poner en riesgo la continuidad de la empresa en términos de producción.

Además, los microempresarios resaltaron la importancia de obtener un producto terminado de alta calidad y eso solo se puede obtener si la materia prima con la que cuentan es de calidad. Esto significa que se necesitan proveedores de telas de alta calidad en el sector de confección textil. De esta manera, José la Cruz mencionó que “desde mis inicios he buscado que donde compre mi tela o quien me provea de mi tela sea alguien que brinde buena calidad [...] hace años que he encontrado a mi proveedor principal y mi relación comercial con él es fundamental, existe bastante confianza y nunca me ha dejado mal” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). De esta manera se encontró que la relación con los proveedores es de vital importancia para los empresarios y que generar un buen vínculo con estos es necesario en los primeros años de vida de los negocios.

En tercer lugar, se encuentra la variable “competidores”, por lo que se busca analizar el efecto de esta variable en el crecimiento empresarial de las mypes entrevistadas. Acerca de los competidores se puede decir que venden los mismos productos o sustitutos, por lo que se debe reconocer la influencia que pueden ejercer en los clientes o potenciales clientes de una empresa (Herrero, 2011).

De esta manera, se debe reconocer que en el Emporio Comercial de Gamarra existen un gran número de empresas que se dedican a la confección y comercialización de prendas de vestir. Por ello, los empresarios reconocen como principales competidores a los que se encuentran cerca de su ubicación y cuentan con el mismo público objetivo. Asimismo, se puede notar las bajas barreras de entrada en el sector que aumentan la variedad de oferta e impulsan a los empresarios a tratar de diferenciar sus productos.

Sobre los competidores, Angie menciona que “son los que ofrecen un producto similar y compartimos ciertas cuadras en Gamarra [...] pero no siento que me afecta, pues siempre han estado ahí y yo tengo mis clientes que me recomiendan porque conocen la calidad y variedad que nos caracteriza” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). De esta forma, parece que los competidores no representan una amenaza real para la empresa que ya lleva años en el mercado.

Asimismo, en el caso de Ana Hernández mencionó que “en el mercado coincidimos mucho en varios clientes, percibo un celo de negociantes respecto a la captación de clientes [...] en lo único que siento que trabajan un poco más es en promoción en redes sociales” (Comunicación personal, 16 de octubre, 2020), pero se pudo observar que a pesar de la competencia existente la empresa considera que se ha mantenido constante y crecido en ventas en los últimos años, por lo que no es una variable altamente influyente en el crecimiento de estas empresas en la etapa en la que se encuentran hasta el momento.

Asimismo, se encontró durante las entrevistas que los empresarios consideran que existen otras empresas que venden a precios más bajos, pero que es fácil reconocer que no se trata de la misma calidad, por lo que no lo consideran como una competencia directa. Por ejemplo, en el caso de José la Cruz mencionó que “yo no veo como competidor a alguien de Gamarra, yo pienso que mi producción es mejor, por lo que veo que mis competidores podrían ser Ripley, Saga o H&M por la calidad que brindo en mis prendas” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). De esta manera, las empresas entrevistadas han permanecido en el mercado por diferenciar sus productos, se encuentran estables y no se preocupan tanto por la competencia que existe en el Emporio Gamarra, ya que se tratan de empresas más pequeñas que no brindan la misma calidad.

Por último, se encuentra la variable de “relación de parentesco” y se busca analizar la relación que existe entre esta variable y el crecimiento de las microempresas en cuestión. Esto principalmente porque las empresas son familiares o trabajan al menos con algún familiar cercano dentro de la gestión o producción de prendas.

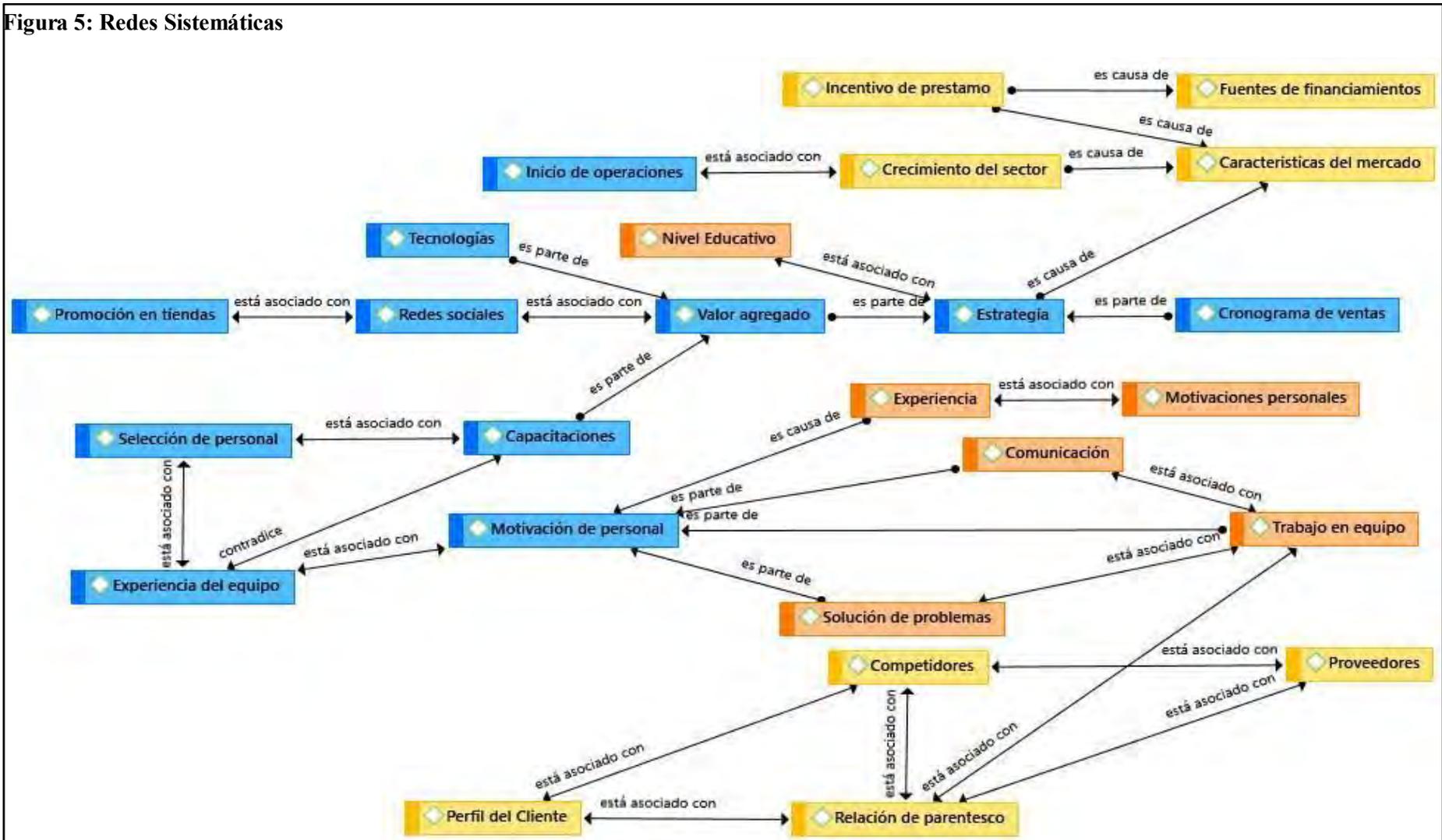
Se pudo evidenciar que los dueños de las microempresas destacaron la importancia de la relación que poseen con los miembros de su familia, ya que en su mayoría ocupan puestos o realizan actividades importantes en torno a la dirección de sus empresas. En el caso de José la

Cruz mencionó que “la cabeza de la empresa está formada por familia; ahora los que vienen después son trabajadores externos [...]quien integran el negocio estando yo en la cabeza son mis hijas y mi esposa y tener una buena relación personal y de trabajo es sumamente importante” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Esto significa que la estabilidad de la empresa se debe en parte al buen manejo que pueda lograr no solo el dueño sino también los familiares cercanos, para eso se necesitan buena comunicación y confianza en el desempeño de las actividades.

Además, una de las razones que motiva a los empresarios a trabajar con algún familiar en la cabeza del negocio es la facilidad de relacionarse y la confianza, pues ambas partes desean que la empresa se desarrolle y crezca. Por ejemplo, en el caso de Angie trabaja con su mamá y mencionó que “mi mamá se encarga de supervisar que las ventas estén fluyendo siempre y su esposo de la parte logística del negocio [...] ellos son vitales porque me ayudan en el manejo de todo el negocio, yo no podría sola” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020). Esto se debe a que en la etapa de crecimiento en la que se encuentran aún dependen más en la relación de confianza que poseen con sus parientes cercanos.

De esta manera, después de realizar las entrevistas a todos los dueños se puede afirmar que la relación que establecen con sus familiares al momento de llevar adelante la empresa es importante para el crecimiento y supervivencia de la misma. En el caso de Jacky Albuquerque mencionó que “yo trabajo principalmente con mi papá, mi mamá antes era la habilitadora del taller y se encargada del taller, pero ambos se separaron, por lo que hubo una reconstrucción del negocio donde sentíamos que peligraba todo el esfuerzo de tanto año porque no se ponían de acuerdo en la toma de decisiones, tuvimos que separar la empresa 50/50” (Comunicación personal, 20 de octubre, 2020).

Figura 5: Redes Sistemáticas



Para el análisis de la relación que existe entre las variables de cada factor se utilizó la herramienta cualitativa Atlas ti, como se muestra en la Figura 5. Esta herramienta fue útil para poder observar de manera gráfica cómo se comportan las variables entre ellas. Además, se pudo encontrar los factores y variables más influyentes que han contribuido en el crecimiento empresarial de estas siete empresas (ver Tabla 17); asimismo, se realizaron entrevistas a 6 expertos para validar lo encontrado en las entrevistas (ver Anexo J). El detalle se explica a continuación:

En primer lugar, respecto al factor nivel educativo y experiencia se encontró que la experiencia del dueño trae como consecuencia la motivación del personal; esto porque en algún momento fueron trabajadores y no se sentían motivados por sus respectivos jefes. Por ello, se percibe que han tratado de mejorar la figura del jefe para motivar al personal de confección; Además, gracias a la experiencia ganada, la mayoría, sintió motivaciones personales de emprendimiento al generar sus propios negocios; de esta manera se pueden relacionar la variable experiencia del dueño y motivaciones personales. Asimismo, es importante resaltar la relevancia de la variable experiencia en el desarrollo y crecimiento de las mypes en cuestión. Por otro lado, respecto al factor desarrollo de competencias directivas se encontró que tanto las variables comunicación, trabajo en equipo y solución de problemas están relacionadas con la variable motivación del personal, ya que gracias a las variables de habilidades blandas se puede contar con personal más motivado.

En segundo lugar, en cuanto al factor aprendizaje y experiencia se encontró que la variable “capacitaciones” y “experiencia del equipo” se encuentran relacionadas a las variables “selección de personal” y “valor agregado” ya que en las entrevistas realizadas se observó que la selección del personal muchas veces se ve influenciado por el hecho de si el nuevo colaborador cuenta con experiencia previa o no, del mismo modo, a partir de ello se evaluará la manera de capacitarlo para que esté a la altura de los demás trabajadores. Asimismo, dependiendo de si las personas cuentan con una experiencia previa o se les capacite en el taller se verá el valor agregado que alcanzan los productos finalizados. Por otro lado, en cuanto al factor “innovación y desarrollo de productos” encontramos a la variable “tecnologías” la cual está relacionada a la variable de “valor agregado”. En ese sentido, las tecnologías y maquinarias empleadas en los talleres de confección permiten a los microempresarios darles un mejor acabado o mejores diseños a sus productos generando un valor agregado para sus clientes.

Por último, respecto a las condiciones del mercado se encontró que la variable características del mercado permite que las mypes en cuestión conozcan mejor el sector en el que se desempeñan; esto causa que empleen mejores medidas y estrategias para el crecimiento de la

empresa. Es importante resaltar que, si bien existe una relación directa con la variable estrategia, en su mayoría las empresas entrevistadas no cuentan con óptimos planeamientos, tanto de ventas como estratégicos, pero esto se debe a la falta de conocimientos de gestión, sí se puede resaltar la importancia de conocer las condiciones del mercado para que el negocio siga adelante. Por otro lado, respecto al factor disponibilidad de capital, se puede rescatar la relación que existe entre las variables fuentes de financiamiento y el incentivo de préstamo con características del mercado y las demás variables, ya que es indispensable contar con un buen financiamiento para obtener más recursos y obtener como resultado el crecimiento de la empresa.

Tabla 17: Financiamiento en las mypes del sector confección textil

Dimensiones	Factores que influyeron en el crecimiento	Variable
Agente	Nivel educativo y experiencia	Nivel educativo
		Experiencia previa
Negocio	Desarrollo de competencias directivas	Comunicación
		Solución de problemas
		Trabajo en equipo
	Aprendizaje y experiencia	Capacitaciones
		Experiencia del equipo
	Innovación y desarrollo de productos	Valor agregado
Tecnologías		
Entorno	Condiciones del mercado	Características del mercado

Tabla 17: Factores que influyeron en el crecimiento de las 7 microempresas (continuación)

Dimensiones	Factores que influyeron en el crecimiento	Variable
Entorno	Finanzas	Fuentes de financiamiento
		Incentivo de préstamo.

En cuanto a la dimensión de agente encontramos en primer lugar al factor nivel educativo y experiencia. Según los entrevistados el perfil que desarrolló cada microempresario fue lo que contribuyó al crecimiento de su negocio. Si bien el nivel educativo no fue una variable que destacó en todos los participantes, la experiencia previa sí contribuyó a la dirección de sus negocios. En la mayoría de casos los microempresarios indicaron que tuvieron una experiencia cercana con este tipo de negocio antes de iniciar con sus propias operaciones. Habiendo trabajado antes dentro de un taller o estudiando una carrera técnica confecciones les permitió tener un conocimiento sobre cómo se dan los procesos dentro del negocio de confección y venta de prendas de vestir con lo cual pudieron afrontar las situaciones de cada día; sin embargo, si esta habilidad es acompañada de una educación en administración se puede alcanzar un mayor éxito en los negocios.

En ese sentido, la docente Regina Soriano indicó en una entrevista realizada que “en las mypes o en las empresas que son pequeñas este es un factor que impulsa no solamente el crecimiento sino el hecho de que el empresario vaya haciendo prueba y error en periodos cortos de tiempo, le permita justamente generar esa sabiduría” (comunicación personal, 19 de enero 2021). Esta misma experiencia le permite al microempresario tener conocimiento del negocio y cómo debe gestionar el taller. Del mismo modo, el docente Renato Gandolfi mencionó que “la experiencia es un continuo, la vas ganando día a día, esa experiencia no debe ser garantía del éxito, puede ser una herramienta, totalmente de acuerdo, sin embargo, no descarto el tema de capacitación” (comunicación personal, 8 de enero del 2021).

Por otro lado, en la dimensión de negocio encontramos como factor influyente el aprendizaje y experiencia. Los entrevistados relataron que una experiencia previa y conocimientos básicos en confección eran esenciales para el buen funcionamiento de las maquinarias y el manejo de las telas. Si bien los entrevistados indicaron que no se realizan

capacitaciones para desarrollar los conocimientos si se espera que los colaboradores ya tengan estas habilidades adquiridas antes de empezar a trabajar en los talleres pues es necesaria para un mayor nivel de producción.

Al respecto, Valeria Mezarina señala que la mayoría de las microempresas solicitan personal con experiencia para poder maximizar su productividad en corto plazo, pero si cuentan con tiempo para producir de a pocos se puede ir capacitando al personal nuevo (comunicación personal, 31 de enero, 2021). Por otro lado, los entrevistados indicaron que las capacitaciones se dan usualmente en la parte de ventas para poder tener una mejor llegada al público. En este sentido, en una entrevista realizada a Regina Soriano indicó que “si por ejemplo estamos hablando de mypes confeccionadoras de prendas de vestir la capacitación usualmente se va centrar en el proceso de venta de la prenda, como se tiene que vender la prenda y para eso lo que se necesita es capacitación en ventas y seleccionar perfiles de preferencia que tengan un bagaje en este campo” (comunicación personal, 19 de enero del 2021).

Asimismo, respecto al negocio se puede destacar como factor altamente relevante la innovación y desarrollo de productos, ya que para las empresas de confección que participaron en la investigación es importante contar con un producto final adecuado que sea atractivo para sus clientes; respecto a esto se pudo notar que los empresarios priorizan contar con maquinarias activas en buen estado y la mayoría confirmó que con el paso de los años han ido adquiriendo máquinas más actuales que facilitan el acabado de sus prendas. Con esto se puede afirmar que el valor agregado es consecuencia de contar con maquinaria moderna que facilita el trabajo de las prendas. Además, se resalta el gran entusiasmo de los empresarios por haber empezado con un número reducido de máquinas y hoy en día la mayoría ha triplicado el número de estas, lo que evidencia un notorio crecimiento en la producción y venta de sus productos.

De esta manera, se puede confirmar lo dicho anteriormente con la intervención del docente especialista en el fenómeno de desarrollo empresarial Bruno Chaihuaque, quien mencionó que “el aspecto tecnológico para estas empresas tiene que ver con la forma cómo producen. Entonces si se quiere ser competitivo y crecer se debe contar con una determinada calidad, que implica en muchos casos incorporar maquinaria que sea precisa y con mayor flexibilidad sobre los diseños” (Comunicación personal, 02 de enero 2021). Debido a ello, se puede enfatizar que la variable tecnologías vista desde el punto de adquirir máquinas de confección tanto en cantidad como modernas ha sido clave para el crecimiento de las siete empresas mencionadas en la investigación.

Para finalizar, encontramos como influyente al factor de desarrollo de competencias directivas. La mayoría de los entrevistados resaltaron que las habilidades más importantes al

momento de dirigir su negocio fueron trabajo en equipo, comunicación y solución de problemas. En todos los casos estas 3 variables permitieron afrontar las situaciones de cada día y permitir un mejor ambiente laboral para que cada uno de los colaboradores se sintiera motivado y comprometido con su trabajo.

Asimismo, en una entrevista realizada a Valeria Mezarina, líder de la Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas, mencionó que “las habilidades blandas son fundamentales no solo para un negocio, sino para la vida diaria. Saber comunicar, hablar con los trabajadores con respeto, mantener la distancia con los trabajadores y que ese respeto sea único es fundamental, porque es comprometerlos con el desarrollo de tu negocio (comunicación personal, 31 de enero 2021). A partir del trato y la empatía fomentada con los colaboradores se puede alcanzar un mayor nivel de compromiso e identidad por parte de los trabajadores para la empresa dando como resultado un trabajo de mayor calidad y volumen.

Por otro lado, respecto al entorno se puede destacar como factor altamente influyente las condiciones del mercado, pues para los empresarios ha sido clave contar desde un inicio con un mercado propicio para el desarrollo de sus actividades empresariales; esto quiere decir que existe una alta demanda de sus productos que proporciona rentabilidad en sus negocios; Además, se puede mencionar que el mercado de la confección, independientemente de la línea de prendas a las que se dirige una empresa debe ser rápida frente a los cambios ya sea de estación, moda o tendencias, ya que es un mercado bastante dinámico. Para cada uno de los empresarios es vital conocer aspectos claves de su negocio que pueden ser cambiantes, como se mencionó anteriormente, existen momentos en el año en que la producción y venta debe ser mayor, si el empresario no conoce eso perjudica los ingresos y el crecimiento de su empresa.

Tal como lo mencionó el docente Luis Soltau en una entrevista previa “si el agente no juega en una cancha con futuro está de más A que me refiero a la cancha con futuro, al entorno, al mercado. Tiene que haber un mercado, si no hay mercado, puedes poner a Cristiano Ronaldo en tu negocio y no va a haber nada. Si hay mercado y un buen emprendedor, crece, y va a seguir creciendo” (Comunicación personal, 08 de enero 2021). Por ello, se puede confirmar que el factor condiciones del mercado ha permitido conocer a los empresarios si cuentan o no con demanda para sus productos, lo que ha impactado en el crecimiento empresarial de las siete empresas mencionadas en la investigación.

Por último, se pudo encontrar dentro de la categoría entorno un factor altamente influyente en el crecimiento empresarial de estos negocios, este es el factor de disponibilidad de capital que involucra tanto las variables fuentes de financiamiento e incentivo de préstamo. De esta manera, se pudo rescatar que tanto los empresarios que utilizan financiamiento propio, con

prestamistas informales o bancos consideran que contar cada cierto tiempo con un préstamo de financiamiento es clave para el crecimiento de sus empresas, ya que les permite invertir una suma más elevada en producción; sin embargo, hay que considerar que no hay incentivos suficientes para que los empresarios realicen préstamos bancarios, ya que consideran altas las tasas de interés. Por ello, se considera que el financiamiento es clave para el crecimiento empresarial de estas empresas, pero es aún limitado.

Según el docente Jimmy Chávez “es muy importante el aspecto crediticio, la capacidad que tienen de financiamiento estas empresas[...] para cada modelo de desarrollo de las microempresas es necesario acceder a capital para poder incrementar las capacidades” (Comunicación personal, 10 de enero 2021). En esta misma línea la representante de la Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas Valeria Mezarina mencionó que “el tema del financiamiento es fundamental para la microempresa y es que no tenemos, por eso el crecimiento es lento, porque vamos financiando con nuestros propios ahorros, la reinversión es fundamental en el negocio” (Comunicación personal, 31 de enero 2021).

En resumen, como resultado de las entrevistas semi estructuradas se puede destacar seis factores que son los más influyentes para las siete mypes de la investigación (ver Anexo I). Estos factores pertenecen al modelo teórico de factores elegido para guiar la investigación; el modelo cuenta con un total de doce factores, por lo que desde un inicio se percibía que no todos influyen de la misma manera en el crecimiento de las empresas estudiadas. De esta manera se encontró que en relación al agente los factores más importantes son “nivel educativo y experiencia”; respecto al Negocio la “Aprendizaje y experiencia”, la “innovación y desarrollo de productos y el “desarrollo de competencias directivas”; por último, respecto al entorno las “condiciones del mercado” y “disponibilidad de capital”. Cabe resaltar que no se considera que los otros factores no sean importantes, sino que aún no son fáciles de implementar para estas mypes y también se encontró falta de conocimientos en otras.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Esta investigación busca identificar los factores de crecimiento empresarial que influyen en las siete mypes de confección y comercialización en el Emporio Comercial de Gamarra que son parte del estudio. En ese sentido la investigación identificó tres niveles importantes: Agente, Negocio y Entorno; estos niveles abarcan niveles tanto internos como externos y su clasificación se adapta al enfoque del crecimiento empresarial.

Si bien la literatura es bastante diversa en torno a los factores de crecimiento empresarial, se tomó como base modelos teóricos centrados en el crecimiento de las mypes. De esta forma, la presente investigación cuenta con la mirada del modelo de Machado (2016).

El primer objetivo específico busca identificar los factores que intervienen en el crecimiento en las empresas de confección y comercialización de prendas seleccionadas en base al modelo de Machado (2016). Para este punto se buscó diferentes enfoques teóricos de crecimiento que involucren la necesidad del desarrollo de las mypes que participan en la investigación; los modelos y autores antes mencionados fueron los más indicados para estudiar el crecimiento empresarial de estas mypes debido a que se enfocan en la importancia de las mypes en la economía del país, el trabajo que brindan y el número que representan en comparación de empresas más grandes; Además, resalta las dificultades y carencias que poseen, en general, las mypes, lo que impide un mejor desarrollo y crecimiento.

Para ello, los factores que se identificaron se encuentran dentro de una determinada categoría. En el caso del agente, se encontró el factor Nivel educativo y Experiencia. Para el negocio se encontraron los factores de Tamaño/ edad de la empresa, Aprendizaje y experiencia, Desarrollo de competencias directivas, Formato comercial, innovación/desarrollo de productos, gestión de marketing y gestión de recursos humanos. Por último, acerca del entorno se encontraron los factores de condiciones del mercado, disponibilidad de capital y partes interesadas. Cabe mencionar que teóricamente todos estos factores son igualmente importantes y complementan de manera positiva las actividades de la empresa que tendría como resultado un crecimiento empresarial más significativo. Sin embargo, en el día a día de los empresarios que fueron entrevistados, no todos estos factores poseen el mismo peso; en algunos casos, ni siquiera se cuenta con los conocimientos de alguno de estos factores.

El segundo objetivo específico se orienta a examinar la situación en la que se encuentran las mypes de confección seleccionadas a través de las entrevistas semi estructuradas realizadas a los dueños de las empresas. Estas entrevistas tuvieron como finalidad conocer la realidad de cada

empresa con relación a la lista de factores que se mencionaron anteriormente. Si bien las empresas que participan en la investigación pueden ser diferentes entre sí, cuentan con las siguientes características en común: Están ubicadas en el Emporio comercial de Gamarra, se dedican a la confección y comercialización de prendas de vestir, cuentan con un mínimo de 5 empleados y más de 3 años de inicio de operaciones como empresa. En base a ello, se encontraron factores que estos empresarios desconocen o nunca han implementado. Por ejemplo, no se ha observado que realicen planes estratégicos correctos que involucren tanto cronogramas de venta y estrategias organizacionales; en algunos casos existe cierto esfuerzo, pero no cuenta con impacto en el crecimiento empresarial aún.

Además, en el caso de la gestión de recursos humanos no se encontró ningún patrón que identifique que la forma de seleccionar personal influya en mejoras de la gestión para estas mypes; simplemente se contrata personal de acuerdo a sus necesidades independientemente si lo hacen por referencia, conocidos o publicaciones formales; por lo que, de acuerdo a los empresarios, este factor no influye en su crecimiento empresarial. Por otro lado, respecto a las partes interesadas se encontró que estos empresarios basan sus relaciones en vínculos de confianza; por ello, en su mayoría cuentan con algún familiar manejando temas administrativos. Sin embargo, esto en lugar de ser ventajoso resalta la importancia de la profesionalización de los miembros para que la empresa cuente con un mejor desarrollo. Por ese motivo, ningún empresario resaltó la importancia de estos vínculos familiares como factor determinante de crecimiento empresarial.

Finalmente, el tercer objetivo específico busca analizar los factores de crecimiento empresarial más influyentes identificados en las siete empresas de confección y comercialización de prendas. En consecuencia, se puede identificar como factores influyentes en el crecimiento de estas empresas por el lado del agente el nivel educativo y experiencia; en el caso del negocio los factores clave que influyen en el crecimiento empresarial son la gestión del conocimiento, desarrollo de competencias directivas, la innovación y desarrollo de productos; por último, en el caso del entorno los factores influyentes son las condiciones del mercado y disponibilidad de capital.

En primer lugar, respecto al agente se puede rescatar que resultó ser bastante influyente para los empresarios debido a que dentro del perfil del agente la experiencia previa ha sido sumamente importante para que sus negocios hoy en día sigan produciendo y comercializando las prendas; debido a que conocen suficientemente cómo se maneja el sector; la mayoría de los entrevistados afirmó que antes de emprender su propio negocio ya llevaban años trabajando en confección. Para el docente Chaihuaque “la experiencia ayuda a contar con conocimiento del negocio, cómo debería gestionarse para evitar errores y asegurar la sostenibilidad del negocio a

largo plazo” (comunicación personal, 02 de enero 2021). De esta manera, contar con experiencia antes de decidir iniciar un negocio propio para estos siete empresarios ha sido relevante para el crecimiento de los mismos.

En segundo lugar, respecto al negocio lo que más influye en el crecimiento de estas empresas según la gestión del conocimiento, es que se valora bastante la experiencia previa de los empleados. En ese sentido, Shane indica que conseguir personal con experiencia previa les permite conocer las maquinarias, los procesos y los insumos, lo cual es necesario para su desarrollo dentro de la empresa (2000) ya que facilitan la producción y se acoplan rápidamente al dinamismo del negocio, pero no se descarta ir capacitando a los empleados cada cierto tiempo si es que las nuevas máquinas o procesos lo demandan.

Por otro lado, en cuanto al factor Innovación y desarrollo de productos Bruno Chaihuaque indica “si se quiere ser competitivo y crecer se debe contar con una determinada calidad, que implica en muchos casos incorporar maquinaria que sea precisa y con mayor flexibilidad sobre los diseños” (Comunicación personal, 02 de enero 2021). En ese sentido, se encontró que los empresarios valoran en gran medida sus maquinarias de trabajo, ya que resaltan la importancia para ellos de haber empezado con una cantidad baja de máquinas de confección y ahora cuentan con una mayor cantidad; del mismo modo, el contar con maquinarias modernas les permite generar una mejor calidad a sus productos. Esto significa que sus empresas han conseguido posicionarse más en el mercado y reconocen la importancia de contar con máquinas más modernas.

Asimismo, el desarrollo de competencias directivas, han sido fundamentales para el desarrollo de sus negocios, ya que afirman que sin una buena comunicación y relación no se podrían alcanzar los resultados esperados. De esta manera, un buen líder de negocio debe contar con la capacidad de saber delegar a partir de una correcta comunicación que asegure el trabajo en equipo para optimizar tiempos y reforzar cualidades entre el dueño y el equipo de trabajo, lo que trae como consecuencia el beneficio mutuo del grupo (Abril, 2014). Por ese motivo, es importante mejorar las actitudes hacia los trabajadores que incentive un buen clima laboral; esto se logra a partir del desarrollo de las habilidades blandas mencionadas en la investigación.

Para finalizar, en relación con el entorno, es importante mencionar que el factor más influyente en general es la condición en la que se encuentra el mercado, ya que esto permite conocer si hay demanda o no de los productos, lo que influye determinadamente en la producción de las prendas. Por ello, no solo los empresarios, sino también los expertos coincidieron en que es sumamente importante conocer las características del mercado para que el negocio pueda crecer. Al respecto, el docente Soltau mencionó que “no solo es necesario que sea un buen

emprendedor, sino que contar con un mercado con futuro, en buenas condiciones que permita rentabilidad y crecimiento al negocio” (Comunicación personal, 08 de enero 2021)

Además, respecto al entorno, otro factor importante que resaltaron los empresarios es la disponibilidad de capital. En los casos mencionados se encontró la necesidad de contar con financiamiento para sus negocios; sin embargo, no todos cuentan con incentivos y respaldo de las entidades financieras; en muchos casos se debe contactar con prestamistas informales o reinversión. De esta manera se puede reconocer que si bien existen beneficios en el uso de los créditos, la mayoría de estas empresas no se caracteriza por poseer fortaleza financiera y apoyo de los bancos; por ello, no cuentan con suficiente capital para realizar inversiones y, en su mayoría, la autogeneración de capital es frágil (Salloum & Vigier,1997).

2. Recomendaciones

A raíz de los hallazgos obtenidos se pudieron identificar los factores que influenciaron en el crecimiento de las mypes participantes de esta investigación. A partir de ellos, se plantea a continuación una serie de recomendaciones a fin de seguir colaborando con herramientas para su crecimiento; asimismo, se espera por parte de los microempresarios la consolidación y reforzamiento de los factores y variables encontrados en este trabajo que les permita continuar e impulsar el crecimiento esperado para sus negocios.

En primer lugar, para las empresas entrevistadas se recomienda una mayor presencia en redes sociales. El manejo de redes sociales por parte de emprendimientos es cada vez más común por lo que ya no representa un valor agregado para los negocios sino una necesidad para adaptarse a la realidad del mercado actual. Se recomienda contar con páginas de Facebook e Instagram como medios básicos para promocionar sus productos y tener un mayor contacto con sus clientes ya sea consumidores directos o tiendas; si bien se requerirá de una persona con un buen manejo de redes sociales, es una habilidad que puede ser fácilmente encontrada en un miembro de la familia (considerando que son empresas familiares) no significando un mayor costo en la empresa. Un buen portafolio con el catálogo de sus productos y planificación de publicaciones son también herramientas que ayudarán a adquirir una presencia en el mercado digital.

En segundo lugar, la planificación estratégica es indispensable para un buen desarrollo empresarial. Por los resultados obtenidos en las entrevistas, la mayoría de los negocios participantes de este trabajo no cuentan con un plan estratégico por lo que se recomienda como herramientas básicas la necesidad de crear una misión, visión y objetivos establecidos correctamente, y que logren ser comunicados a toda la empresa, a fin de tener más aterrizado el camino y el valor que se espera dar a sus productos. Asimismo, la creación de planes de ventas y planes de trabajo permitirán organizar mejor las operaciones de la empresa, describir

numéricamente las metas que tiene la empresa en un año y orientar mejor las acciones que tomará para cumplirlas.

En tercer lugar, en torno al negocio y las características del sector, se recomienda que cada empresa realice una investigación de mercado con el objetivo de conocer más a fondo a sus competidores y a sus clientes, y así se permita conocer de manera objetiva el entorno en el que compete la empresa. Del mismo modo, se espera lograr reconocer las tendencias en el mercado que atiendan las necesidades de sus clientes y con esto enfocar la creación de diseños originales que agreguen valor a sus productos. Si bien los costos de una investigación de mercado a profundidad no son sostenibles para los microempresarios, recomendamos opciones como entrevistas o encuestas a clientes directos o proveedores por la cercanía con estas partes interesadas a fin de conocer sus opiniones y recomendaciones de nuestro producto con lo que se podrá brindar una mejor calidad.

En cuarto lugar, en cuanto a los recursos humanos, se recomienda la elaboración de un perfil para la contratación de personal. Actualmente la mayoría de las empresas entrevistadas basan la contratación de personal en afinidad y recomendaciones lo cual no permite una correcta alineación a los resultados esperados. Se espera al menos contar con un criterio de características básicas al momento de la contratación que debe cumplir el nuevo empleado. Contando con un perfil adecuado para cada puesto que se necesite, con los requerimientos adecuados, se podrá tener un mejor desempeño por parte de los colaboradores. Por otro lado, en cuanto a la remuneración ofrecida a los trabajadores de los talleres de confección, se sugiere se de en base a prendas producidas por cada individuo a fin de incentivar la productividad en los colaboradores.

Finalmente, sobre los resultados obtenidos, se espera que estos sirvan de base para futuros estudios sobre crecimiento de las mypes de confección; además, se recomienda realizar futuras investigaciones cuantitativas con una muestra más representativa del sector, a partir del desarrollo a profundidad de los factores identificados en esta investigación.

REFERENCIAS

- Abril, C. (2014). *Delegación: destreza vital de un buen líder*. Recuperado de <https://dacemirror.sci-hub.tw/journal-article/2f8b8e0aa84ce680e7f0e68a47070fc8/delgiudice2013.pdf#view=FitH>
- Adams, R.; Bessant, J., & Phelps, R. (2006): «Innovation management measurement: a review», *Internacional Journal of Management Reviews*, vol. 8, n° 1, pp. 21-47
- Agarwall, R., Audretsch, D. & Sarkar, M.B. (2007): “The process of creative construction: knowledge spillovers, entrepreneurship, and economic growth”. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 263-286
- Aguilera-Castro, Adriana, & Virgen-Ortiz, Viviana (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali - Colombia. *Entramado*, 9(2),8297.[fecha de Consulta 21 de Diciembre de 2020]. ISSN: 1900-3803. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2654/265429948007>
- Allende, S., Choque, M. & Jimeno, G. (2020) Factores que limitan el crecimiento de una empresa de confección y comercialización textil. Estudio de caso: Pelito Kids S.A.C (Tesis de pregrado). PUCP, Lima, Perú.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion* (6a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Arbieto, E., Palma, P., Santos, I. & Taípe, Y., (2016). La creación de marca en las mypes textiles peruanas. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú).
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80.
- Aybar, S. (2016) Habilidades blandas y gestión directiva en instituciones educativas, Tesis doctoral en Gestión Pública y Gobernabilidad. Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo de Trujillo, (2016), Perú.
- Becchetti, L. & Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19, 291-306. Holanda: Springer.

- Blázquez F. (2005). Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006a). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Bogotá*, 19, (31): 165-195.
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas», *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28).
- Carrasco, J., Madrid, A. & Montes, P. (2019). Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el emporio gamarra (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Cavani, C. (2014). Ciudades productivas del Perú. *Journey Gestión en el Tercer milenio*, 17, pp. 29-37.
- Charán, R. & Merino, M. I (Trad.). (2004). El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial. Barcelona: Empresa Activa.
- Churchill, N. y Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* (61), 30-50. Recuperado de https://site-453261.mozfiles.com/files/453261/Harvard_Business_Review_The_5_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45602/S2000313_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Correa, A. (2000). Factores Determinantes Del Crecimiento Empresarial. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 29 (103), 257–262.
- Correa Rodríguez, A. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial. Tesis Doctoral, Universidad de la Laguna, España.

- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing* N°6, pp: 405-429.
- De Soto, H. (1989). *El otro sendero: la revolución informal*. Lima: Printer Colombiana Ltda
- Diario Gestión. (25 de marzo de 2020). Producción textil nacional en medio de la emergencia sanitaria. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-produccion-textil-nacional-en-medio-de-la-emergencia-sanitaria-noticia/?ref=gesr>.
- Dunne, P. & Hughes, A. (1994). Age, Size, Growth and Survival: UK. Companies in the 1980s. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XLII, 2, 115-139. Inglaterra: Blackwell Publishing LTD.
- Elston, J. A. (2002). An Examination of the Relationship Between Firm Size, Growth, and Liquidity in the Neuer Markt. Discussion paper 15/02, Economic Research Centre of the Deutsche Bank.
- Evans, D. (1987). Test of Alternative Theories of Firm Growth. *Journal of Political Economy*, 95, 657-674. Estados Unidos: The University of Chicago Press.
- Fajardo, C. (2016). *Modelo de gestión de las MYPES textiles del emporio comercial Gamarra y las estrategias empresariales para afrontar la competencia internacional*.
- Fernández, A.I., García, R. & Ventura, J. (1988). Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales (Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo, 003/88, 3).
- Fernández, E., Martín, P. & Román, N. (2011) Influencia de los comportamientos relacionales del vendedor individual sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador en un contexto de pymes industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120128005.pdf>
- Forcadell, F. (2004). *El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos*. XIII Congreso de ACEDE. Madrid.
- Galicia, S. (2017). Derecho e informalidad, explicaciones alternativas a la relación entre el derecho laboral y la informalidad a partir del caso de Gamarra.

- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*.
- González Núñez, J. L. (1988, noviembre). Crecimiento y tamaño de la empresa. Una aplicación al sector textil catalán. *Boletín de Información Comercial Española* (pp. 104-113). España: Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, D
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-1-349-203178_25..
- Gutiérrez Fernández, E. J., & Mosquera Vera, D. C. P. (2016). *Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca gas de Cajamarca*, 2015-2016.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Herrero, J. (2011) *Administración, gestión y comercialización en la pequeña y mediana empresa*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). *SWOT analysis: it's time for a product recall*. *Longrange planning*, 30(1), 46-52.
- INEI. (2016) *Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra*.
- Jovanovic, B. (1982, mayo). *Selection and the Evolution of Industry*. *Econometrica*, Vol. 50, 3, 649-670. Inglaterra: Blackwell Publishing LTD.
- Lázaro, E. (2010). *Gestión eficiente de una micro y pequeña empresa: como superar el segundo año y sostenerse en el tiempo* (Tesis de magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/836>
- Larios-Francia, R. P. (octubre del 2017). El gran reto de la innovación en el sector textil. *Expotextilnews*, 6-7.

- León, J., Sánchez, M. & G. Jopen (2016): *Determinantes del acceso y uso de servicios financieros de las microempresas en el Perú*. Proyecto mediano. CIES. Lima.
- López, P. & Salazar, M.(2008); *define sobre los proveedores de las micro y pequeñas empresas (Mypes)*.
- Machado, H. (2016): «*Growth of small business: a literature review and perspectives of studies*». Ges Prod, São Carlos, 23(2): 419-432.
- Mares, C. (2013, abril). Las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú. *Thomson Reuters*, (18), pp.1-20.
- Mifflin, I (2005). *La situación de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú*, Prompyme.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2007) *Industria de bienes de consumo: Textil, confecciones y calzado en Lima Metropolitana*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Recuperado de:
https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007IV_9.pdf
- Ministerio de la Producción (2017a). *Las Mypes en cifras 2017*. Lima: Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos de la Secretaría General del Ministerio de la Producción. Recuperado de:
<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oeedocumentospublicaciones/publicaciones-anauales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>
- Ministerio de la Producción (2017b) *Industria textil y confecciones: Estudio de investigación sectorial*. Lima: Ministerio de la Producción. Recuperado de:
<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/oeedocumentospublicaciones/documentos-de-trabajo/item/725-textil-y-confecciones>
- Ministerio de la Producción (2019). Reporte de Producción manufacturera. *Boletín de producción manufacturera*. 1(8), 10-18.
- Mirandona, E. A., Etxebarria, X. B., & Tola, E. M. (2006). El impacto del nuevo marco regulador del comercio internacional en las ZFI de los países del sur: el caso textil y de la confección. *Análisis económico*, 21(47), 209-233.

- Morán, D. (2003) Informalidad en el proceso de desarrollo de las micro y pequeñas empresas textiles y de confecciones de Gamarra frente a la normativa jurídica vigente (tesis de post grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Moreno, K. & Rivera, G. (2018). Impacto de las importaciones de prendas de vestir de China en las mypes del Emporio Comercial de Gamarra. (Trabajo de investigación de pregrado). USIL, Lima, Perú.
- Muñoz, F. & Nava, R. (2013). Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares. *Revista de empresa familiar*, Vol. 3, N° 2, Noviembre 2013, México.
- Navas, J., & Guerras, L., (1996). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- 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.
- Organización Mundial del Comercio [OMC] (2016). *Informe del Comercio Mundial 2016 - Igualdad de condiciones para el comercio de las Pymes*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf
- Pasco, M., & Ponce, M., (2015). Guía Gestión. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/investigacion/>
- Pereda, F. *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba, (2016), España.
- Pérez, V., Rodríguez, C., & Ingar, B. (2010). Sector textil del Perú. Reporte Financiero CENTRUM Bunkenroad Latinoamérica (Perú)(Septiembre), 2.
- Prais, S. J. (1976). *The Evolution of Giant Firms in Britain*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PROMPYME (2005). La situación de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú".(Perú) (Septiembre)
- Ramos, M. (2016). *Estimación de costos de desarrollo, caso de estudio: Sistema de Gestión de Calidad del Reactor TRIGA Mark III*

- Ravelo, J. (2012). Las Mypes en el Perú. *Strategia*, 7(26), pp. 45-47.
- Salloum, C. & Vigier, H. (1997) *Los problemas del financiamiento de la pequeña y mediana empresa: La relación bancos-Pymes [ensayo]*. Recuperado de http://www.geocities.ws/ylanalugicasteda/hw/locales/iii_iv.pdf
- Samuels, J. M. (1965)., Size and Growth of Firms, *Review of Economic Studies*, 32, 105- 112. Inglaterra: *Review of Economic Studies LTD*.
- Shane, S. (2000): “Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities”. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Seclén, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz*, 90(2), 224- 241. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/321732747_Crecimiento_empresarial_en_las_pequenas_empresa_de_la_industria_Metalmecanica_de_Lima_un_estudio_de_casos_multiple
- Soria, L. (2013). *Administración del capital de trabajo en las PYMES del sector textil-confecciones de polos ubicadas en el distrito de La Victoria*.
- Steiner, G. A. (1967). Approaches to long-range planning for small business. *California Management Review*, 10(1), 3–16.
- SUNAT (2003). *Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa N° 28015*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- SUNAT (2017). *Informe de gestión por resultados año 2017*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/cuentassunat/planestrategico/informeGestion/inforGestion-2017.pdf>
- Ucbasaran, D., Westhead, P. y Wright, M. (2009): “The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs”. *Journal of Business Venturing*, 24, 99-115
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

ANEXO A: Análisis FODA – Sector Textil y Confecciones

Tabla A1: Análisis FODA - Sector Textil y Confecciones

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Relación de confianza con proveedores ● Alta calidad en sus prendas de vestir ● Buena relación entre los miembros de trabajo ● Eficiencia y productividad por parte de los trabajadores de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Uso de redes sociales y comercio online ● Uso de tecnologías de comunicación e información, ya que permiten una mejor comunicación con los clientes ● Búsqueda de créditos más baratos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de capacitación a los empleados ● Falta de planeamiento estratégico ● Baja diferenciación de tareas ● Rotación repentina de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ámbito político: corrupción y conflictos sociales. ● Comercialización de productos de China a bajo precio ● Reducción de consumo de productos peruanos

ANEXO B: Guía de entrevistas semiestructuradas a dueños de las microempresas

Guía de preguntas de entrevistas al dueño de la empresa

Estimado (nombre del entrevistado) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibimos el día de hoy. Mi nombre es (Mirella/Valeria) y junto a (Mirella/Valeria), estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando la tesis “Factores de crecimiento que influyen en las empresas de confección”. Siendo “nombre de la empresa” uno de los sujetos de la investigación, la presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre los factores claves que han permitido el crecimiento de (nombre de la empresa) desde su fundación. Para ello, nos centraremos en preguntarle sobre factores que hemos identificado en la literatura de crecimiento empresarial. Antes de comenzar queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Puede señalar si ha comprendido, y está de acuerdo con las condiciones indicadas (ACEPTA)

Datos de identificación:

- Nombre:
- Edad:
- Cargo:

Para comprender a lo que nos referimos con crecimiento empresarial, entendámoslo como el proceso de adaptación que atraviesan las organizaciones, debido a cambios exigidos por el entorno o por decisiones internas de los directivos de las organizaciones en términos de estructura de la empresa, en la capacidad de producción, adquisición de nuevos recursos o nivel de ventas, respaldados por los cambios organizacionales y capacidad financiera con el objetivo de mantener su competitividad en el tiempo (Blázquez 2005 citado en Blázquez et al. 2006a).

FACTORES DE AGENTE

1. Nivel educativo y experiencia

- ¿Qué lo motivó a emprender su negocio?
- ¿Cree usted que la motivación que tuvo por emprender influyó en el crecimiento de los primeros años de formación de su negocio?
- ¿Qué nivel educativo alcanzó?
- ¿Ha tenido alguna capacitación previa para dirigir su negocio? ¿Cómo cree que esto ayudó a su negocio?
- ¿Cuál ha sido su experiencia en el sector textil (confección y venta)?
- ¿Cuál de las dos variables mencionadas (nivel educativo/experiencia) cree que ha influido más en el crecimiento de tu empresa?

FACTORES DE NEGOCIO

1. Desarrollo de competencias directivas
 - ¿Qué habilidades blandas considera que son importantes para dirigir su negocio?
 - ¿Considera que el trabajo en equipo es importante? ¿Cómo lo aplica en su negocio?
 - ¿Cómo cree que se da la comunicación entre las personas que trabajan con usted?
 - De darse algún problema dentro del centro de trabajo ¿Cómo suelen solucionarse?
2. Tamaño y edad de la empresa
 - ¿En qué año inició operaciones su empresa?
 - ¿En qué etapa de crecimiento (iniciando, estable, declive) considera que se encuentran?
 - ¿En qué etapa del negocio considera que el crecimiento ha sido mayor?
3. Aprendizaje y experiencia
 - ¿Se ha brindado capacitaciones a sus empleados? ¿En qué temas consiste?
 - ¿Estaría dispuesto a invertir en capacitaciones? ¿Por qué?
 - ¿Considera que las capacitaciones podrían aportar valor a sus productos y al aumento de ventas? ¿De qué manera?
 - ¿Cuál de las variables considera que influye más en el crecimiento de su empresa: capacitaciones o experiencia ya adquirida del equipo de trabajo?
4. Formato comercial
 - ¿Su empresa cuenta con un planeamiento estratégico básico (misión/ visión/ valores)? ¿Considera que este es o será relevante en el crecimiento de su negocio/empresa?
 - ¿Su empresa cuenta con un planeamiento financiero? ¿Considera que este es o será relevante en el crecimiento de su negocio/empresa?
 - ¿La empresa cuenta con un plan de ventas mensual? ¿por qué?
 - ¿Qué medidas toman para cumplir con las ventas proyectadas?
5. Innovación y desarrollo de productos
 - ¿Qué tecnologías (maquinarias) usa en su negocio?
 - ¿Qué tan importantes son estos para el desarrollo de su negocio?
 - ¿Qué aspectos han ido innovando a lo largo del funcionamiento de la empresa?
 - ¿De qué manera considera que el uso de mejoras tecnológicas podría influir en las ventas?
 - ¿De qué manera la inversión en maquinarias influirá en la mejor producción?
6. Gestión de Marketing
 - ¿Mediante qué medios (tiendas, redes sociales) atiende a sus clientes?
 - ¿Alguna vez ha tenido problemas con uno de ellos?
 - ¿Que considera diferencia sus productos de la competencia?
 - ¿Utiliza redes sociales para la promoción de sus productos?
 - ¿De qué manera esto ha ayudado al crecimiento de su negocio?
7. Gestión de RRHH
 - ¿Cómo se selecciona al personal de su negocio?

- ¿Existe algún área o un encargado del reclutamiento de personal?
 - ¿Cómo considera que el modo de reclutamiento y selección afecta al crecimiento de su negocio?
8. Misión y compromiso de la empresa con el crecimiento
- Con respecto a la motivación en el trabajo ¿Considera que tener personal motivado influye en el aumento de la producción? ¿De qué manera los motiva?

FACTORES DEL ENTORNO

1. Condiciones del sector
 - ¿Cuáles son las características del mercado de confección textil en Gamarra?
 - ¿Cuánto ha crecido este sector o mercados en los últimos años?
 - ¿Considera que la venta de sus productos ha bajado o subido por alguna situación externa a la de su negocio?
2. Financiero
 - ¿Qué fuentes de financiamiento ha utilizado en su negocio?
 - ¿Qué opina de los créditos bancarios en el Perú para microempresas como la de usted?
 - ¿Alguna vez se ha sentido motivado en solicitar algún crédito para su negocio? ¿Por qué?
 - Si desea expandir su negocio ¿Cómo cree que contar con un buen financiamiento le ayudaría al crecimiento de su empresa?
3. Partes Interesadas (Se entiende como todas las personas que se relacionan con las actividades del negocio; por ejemplo, empleados, proveedores, clientes, etc.)
 - ¿Quiénes son sus competidores más cercanos y cómo se relaciona con ellos? ¿Por qué considera que son sus competidores?
 - ¿Cuál considera que es su público objetivo? ¿Cuál es su relación con estos?
 - ¿Posee proveedores externos? ¿Cuál es la relación que mantiene con sus proveedores?
 - ¿Posee algún tipo de parentesco con los trabajadores? (hijos, hermanos, papas)
 - ¿Considera que la relación con estos agentes cercanos a su negocio influye en la variación de sus ventas? ¿A qué se debe?

ANEXO C: Ficha técnica de entrevistados

Tabla C1: Ficha técnica de entrevistados

Entrevistado	Cargo	Organización	Fecha	Duración
Ana Hernández	Dueña	Anilú	16 Oct	26 min
Angie Fernández	Dueña	Adaia	20 Oct	38 min
Jacqueline Alburqueque	Dueña	Emma	20 Oct	34 min
José la Cruz	Dueño	Dacoj	12 Nov	48 min
Robinson Marcial	Dueño	Najima	01 Nov	45 min
Verónica Pérez	Dueña	Jhover	26 Oct	45 min
Empresario 7	Dueño	Empresa 7	04 Feb	1 hora 15 min

ANEXO D: Modelo de consentimiento informado

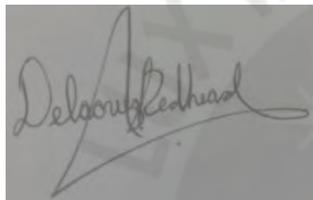
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Factores que influyen en el crecimiento de las microempresas de confección textil. Estudio de casos múltiples de talleres de confección en Gamarra”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Wong Valdiviezo, Luis.

El objetivo de contar con la información solicitada es realizar un análisis sobre el tema en mención. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



Mirella De la cruz

20155390



Valeria Domínguez

20152992

Yo _____, representante de _____ autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica **“Factores que influyen en el crecimiento de las microempresas de confección textil. Estudio de casos múltiples de talleres de confección en Gamarra”**. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

ANEXO E: Matriz de consistencia

Tabla E1: Matriz de consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Marco teórico	Clasificación	Factores
¿Cuáles son los factores de crecimiento empresarial que influyen en las empresas de confección y comercialización de prendas?	Identificar los factores de crecimiento empresarial que influyen en las microempresas de confección y comercialización en el Emporio Comercial de Gamarra que son parte del estudio de casos múltiples de la investigación.	¿Cuáles son los factores que influyen en el crecimiento de las empresas de confección y comercialización según los modelos de Blázquez, Dorta y Verona (2006b) y de Machado (2016)?	Identificar los factores que influyen en el crecimiento en las empresas de confección y comercialización de prendas seleccionadas en base a los modelos de Blázquez, Dorta y Verona (2006b) y Machado (2016)	<ul style="list-style-type: none"> -Ansoff, H. I. (1965) - Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011) - Churchill, N. y Lewis, V. (1983) - Correa, A. (2000) - Greiner, L. E. (2015) - Mifflin, I (2005) -Muñoz, F. & Nava, R. (2013) 		

Tabla E1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta General	Objetivo General	Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Marco teórico	Clasificación	Factores
		¿Cuál es la situación en la que se encuentran las empresas de confección y comercialización seleccionadas?	Diagnosticar la situación en la que se encuentran las micro empresas de confección seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Blázquez, F., Dorta, J., Verona, M. (2006). - Machado, H. (2016) - Seclén, J. (2016) -Okpara, J., & Wynn, P., (2007) 		
			Analizar los factores de crecimiento empresarial más influyentes identificados en estas empresas de confección.	<ul style="list-style-type: none"> - Ravelo, J. (2012) - Pérez, V., Rodríguez, C., & Ingar, B. (2010) - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) - Herrero, J. (2011) 	Factores de Agente	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel educativo y experiencia

Tabla E1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta General	Objetivo General	Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Marco teórico	Clasificación	Factores
					Factores de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de competencias directivas ● Misión y compromiso de la empresa con el crecimiento ● Experiencia del equipo ● Formato comercial ● Innovación y desarrollo de productos ● Gestión de marketing ● Gestión de recursos humano
					Factores de Entorno	<ul style="list-style-type: none"> ● Condiciones de mercado ● Financiero ● Partes Interesadas

ANEXO F: Tabla de códigos

Tabla F1: Tabla de códigos

Dimensión	Factores de crecimiento	Variables	Categoría
Agente	Nivel educativo y experiencia	Nivel educativo	A1
		Experiencia previa	
		Motivaciones personales de emprendimiento	
Negocio	Desarrollo de competencias directivas	Comunicación	N1
		Solución de problemas	
		Trabajo en equipo	
	Misión y compromiso de la empresa con el crecimiento	Motivación del personal	N2
	Tamaño y edad de la empresa	Tamaño y edad	N3
	Aprendizaje y experiencia	Capacitaciones	N4
		Experiencia del equipo	
	Formato comercial	Cronograma de ventas	N5
		Estrategia	
	Innovación y desarrollo de productos	Valor agregado	N6
		Tecnologías	
	Gestión de marketing	Redes sociales	N7
		Promoción en tienda	
	Gestión de recursos humano	Selección de personal	N8

Tabla F1: Tabla de códigos (continuación)

Dimensión	Factores de crecimiento	Variables	Categoría
Entorno	Condiciones del mercado	Características del mercado	E1
		Crecimiento del sector	
	Financiero	Fuentes de financiamiento	E2
		Incentivo de préstamo	
	Partes Interesadas	Perfil del cliente	E3
		Proveedores	
		Competidores	
		Relación de parentesco	



ANEXO G: Guía de entrevista semiestructurada a expertos

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Introducción

- Nos podría mencionar, de manera breve, ¿su trayectoria y cómo se relaciona con el desarrollo de pequeñas empresas en el Perú?

Crecimiento empresarial

1. ¿Cómo cree que se da el crecimiento empresarial de mypes en el Perú?
2. Desde su perspectiva ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que atraviesan las mypes en el Perú al momento de querer expandirse?

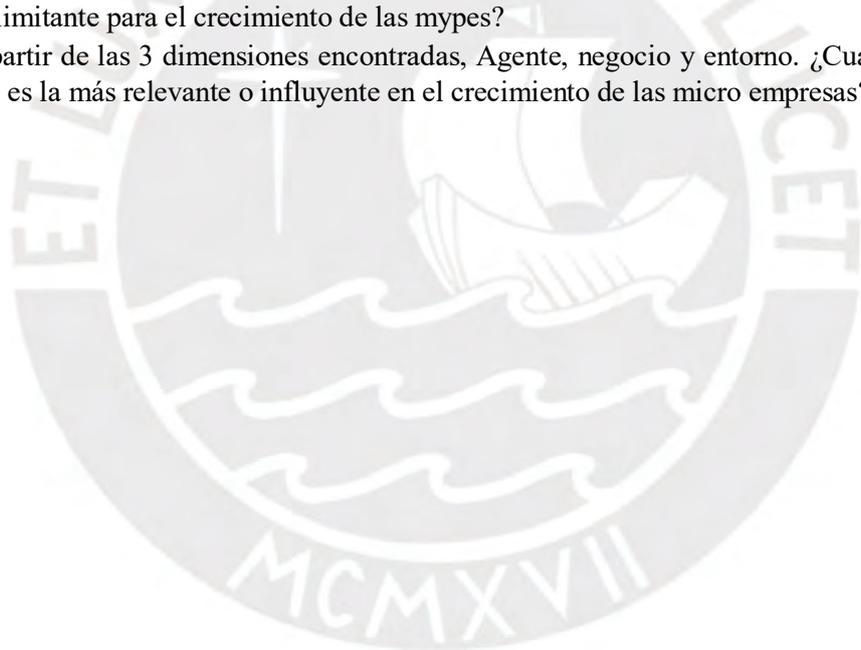
Factores de crecimiento

1. Según los modelos revisados de Blázquez y Machado, los factores de crecimiento se dividen en Agente, Entorno y Empresa. ¿Cuáles considera que son los factores más influyentes para el crecimiento de mypes de confección textil en el Perú? ¿Por qué? (mostrar el cuadro, presentar el modelo)
2. Desde su punto de vista ¿Cuál cree que son las variables que deben tomarse en cuenta para lograr que las empresas se consoliden en el tiempo y logren su crecimiento?

Respecto a los resultados

1. En cuanto al perfil del agente encontramos las variables de educación, la experiencia y la motivación. Entre los hallazgos encontrados vemos que la experiencia es un factor principal por los entrevistados para el desarrollo de los negocios ¿Por qué considera que esta variable es de mayor relevancia para los entrevistados a comparación de la educación y la motivación?
2. Para el presente trabajo hemos encontrado las variables de comunicación, solución de problemas y trabajo en equipo como base para un buen desarrollo del negocio. ¿Cuáles son las habilidades blandas que considera fundamentales para el crecimiento de una mype?
3. ¿Qué tan relevante considera que es la motivación de los colaboradores para el crecimiento de la empresa?
4. Respecto al factor “tamaño y edad de la empresa” tratamos de analizar qué tan influyentes es el tamaño de la empresa para conseguir un crecimiento. En su opinión, ¿de qué manera considera que estas variables influyen en el crecimiento de las mypes?
5. Un hallazgo encontrado en el factor “Gestión del conocimiento” es que tanto las capacitaciones como la experiencia previa del equipo son necesarios para un buen manejo productivo en la empresa. ¿Qué tan importante considera que son estas variables juntas o independientes para influir en el crecimiento de la empresa?
6. Considerando que no todos los empresarios cuentan con un buen planeamiento, ya sea financiero o estratégico ¿Qué tan importante considera que es para las mypes contar con un buen planeamiento?

7. La mayoría de los empresarios comentó que respecto a tecnologías en sus negocios lo más importante es contar con maquinarias que mejoren la calidad y sea positivo en relación a costo-beneficio ¿Qué opinión posee al respecto de esta variable?
8. se encontró que los empresarios se encuentran en el intento de mejorar su actividad en redes sociales para volverse más visibles y expandirse a más clientes ¿Cuál es su opinión respecto a la relación del marketing y las redes sociales con el crecimiento de las micro?
9. En relación a la gestión de recursos humanos, los empresarios mencionaron que no encuentran relación entre la forma de seleccionar a su personal y el crecimiento empresarial ¿Qué opina respecto a lo mencionado anteriormente?
10. Un hallazgo encontrado dentro del factor condiciones de mercado fue que ninguno de los empresarios mencionó la informalidad como característica clave del sector ¿Cree que la informalidad que existe en Gamarra influye en el crecimiento de las mypes que son formales?
11. Respecto a la parte financiera, solo algunos de los empresarios mencionaron que utilizan créditos como medio de financiamiento, ya que no cuentan con incentivos para adquirirlos ¿Cuál es su opinión sobre este factor en las mypes?
12. Respecto a las partes interesadas, se pudo visualizar que no existe problema por los empresarios en trabajar con alguien con quien tenga relación de parentesco ¿Podría ser un limitante para el crecimiento de las mypes?
13. A partir de las 3 dimensiones encontradas, Agente, negocio y entorno. ¿Cuál considera que es la más relevante o influyente en el crecimiento de las micro empresas?



ANEXO H: Ficha técnica a expertos

Tabla H1: Ficha técnica a expertos

Entrevistado	Puesto	Fecha	Duración
Valeria Mezarina	Líder de la asociación peruana de industriales confeccionistas	31 de enero	34 min
Luis Soltau	Docente de la PUCP	8 de enero	1 h 54 min
Bruno Chaihuaque	Docente de la PUCP, representante de profesores especialistas en el fenómeno de desarrollo empresarial	2 de enero	1 h 4 min
Jimmy Chávez	Docente de la PUCP	10 de enero	45 min
Regina Soriano	Docente de la PUCP	19 de enero	34 min
Renato Gandolfi	Docente de la PUCP, consultor de mypes	8 de enero	40 min

ANEXO I: Tabla de hallazgos de las entrevistas a empresarios

Tabla I1: Tabla de hallazgos de las entrevistas a empresarios

Clasificación	Factores de crecimiento	Anilú	Adaia	Dacoj	Jhove r	Jacky	Najim a	Empre sa 7
Agente	Nivel educativo y experiencia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Negocio	Desarrollo de competencias directivas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Misión y compromiso de la empresa con el crecimiento	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	Tamaño y edad de la empresa	No	Sí	No	Sí	No	No	No
	Aprendizaje y experiencia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Formato comercial	No	No	No	No	Sí	No	Sí
	Innovación y desarrollo de productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Gestión de marketing	No	Sí	No	No	No	No	Sí

Tabla I1: Tabla de hallazgos de las entrevistas a empresarios (continuación)

Clasificación	Factores de crecimiento	Anilú	Adaia	Dacoj	Jhover	Jacky	Najima	Empresa 7
Negocio	Gestión de recursos humano	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
	Condiciones del mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Financiero	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Partes interesadas	No	No	No	No	No	No	Sí



ANEXO J: Tabla de entrevista a expertos

Tabla J1: Factores de crecimiento influyentes según expertos

Entrevistado	Puesto	Factores de crecimiento empresarial influyentes para el experto
Valeria Mezarina	Líder de la Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas	“El entorno, porque en el entorno está el estado, y en los últimos meses este no ha ayudado, de nada sirve que yo haya estudiado cinco años, que haya realizado un buen plan de negocios y que haya comprado la última maquinaria si no hay políticas que incentiven el desarrollo de la microempresa”
Luis Soltau	Docente de la PUCP	“Tiene que haber un mercado, si no hay mercado, puedes poner a Cristiano Ronaldo en tu negocio y no va a haber nada. Si hay mercado y pones a un buen emprendedor, crece, y va a seguir creciendo gracias al empuje de ese emprendedor”
Bruno Chaihuaque	Docente de la PUCP, representante de profesores especialistas en el fenómeno de desarrollo empresarial	“En el rubro textil en el Perú se han desarrollado muchos clúster en Gamarra, ahí tienen muchos proveedores que crean un contexto que apunta a la empresa como competitiva. Factores tecnológicos, internos, personas que trabajan dentro de la empresa”
Jimmy Chávez	Docente de la PUCP	“Entonces es importante la capacidad tanto técnica como de administración que puedan tener las microempresas para poder seguir gestionando a lo largo del tiempo. El segundo aspecto que también es importante es el aspecto crediticio, la capacidad que tienen de financiamiento en el estado en que se encuentren”
Regina Soriano	Docente de la PUCP	“Creo que es una mirada bien completa, claro el agente es el empresario esté todo ligado su perfil personal, sus habilidades blandas, sus conocimientos; en el entorno tenemos el entorno externo, todo el contexto; y luego en el negocio digamos todas las características, las áreas funcionales que permiten la operatividad”
Renato Gandolfi	Docente de la PUCP, consultor de mypes	“Las personas si es que podemos mencionar, el agente. Para mí, y no digo que los demás no tengan importancia, los tres son importantes, pero le doy más importancia al agente”