

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de los factores de la resiliencia organizacional en el sector textil en la era del Covid-19: Estudio de casos múltiples de tres microempresas del Emporio Comercial Gamarra

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

*Rosmery Tais Huayhua Ucharo*

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

*Nayeli Jazmin Lopez Peña*

Asesor:

*Jean Pierre Seclen Luna*

Lima, 2022

La tesis:

**Análisis de los factores de la resiliencia organizacional en el sector textil en la era del Covid-19: Estudio de casos múltiples de tres microempresas del Emporio Comercial Gamarra**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar  
[Presidente del Jurado]

---

Dr. Jean Pierre Seclen Luna  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Luis Felipe Soltau Salcedo  
[Tercer Jurado]

## Informe de similitud

Yo, Jean Pierre Seclen Luna, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis de investigación titulado “Análisis de los factores de la resiliencia organizacional en el sector textil en la era del Covid-19: Estudio de casos múltiples de tres microempresas del Emporio Comercial Gamarra”, de las autoras Rosmery Tais Huayhua Ucharo y Nayeli Jazmin Lopez Peña, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 13/03/ 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 13 de marzo de 2023.

Apellidos y nombres del asesor: Jean Pierre Seclen Luna	
DNI: 10149364	Firma 
ORCID: 0000-0003-1683-0570	

En primer lugar, agradezco a mis padres, porque gracias a su esfuerzo he podido llegar a culminar la universidad. Ellos son las personas que más admiro. En segundo lugar, agradezco a mi compañera de tesis, Nayeli Lopez, por haberme acompañado en la elaboración de la tesis de pregrado, todo el proceso ha sido de bastante aprendizaje. En tercer lugar, agradezco a mis familiares cercanos como mis tías, tíos, primos y primas. Gracias por su disposición y colaboración en los momentos que más he necesitado. En tercer lugar, agradezco a Dios, porque siempre me da fortaleza en momentos de crisis. En cuarto lugar, agradezco a mis profesores, compañeros de la universidad y amigos cercanos por siempre brindarme sus consejos.

**Rosmery Tais Huayhua Ucharo**

A mi madre por su apoyo incondicional y por confiar en mí.

A mis abuelos Aquino y Aurelia por darme su fortaleza y ser mi inspiración a diario.

A mi hermano Franco porque espero ser una guía para su crecimiento personal y profesional.

A mi compañera de tesis, Tais Huayhua por la paciencia y ánimos para consolidar el trabajo de investigación.

A familiares, amigos y todos aquellos que me acompañan a día de hoy por las experiencias vividas que permanecen en mi memoria y que conservo con mucho cariño.

A Prociencia por el apoyo en el financiamiento del proyecto “Covid-19 y poblaciones vulnerables: Evaluación del impacto de la pandemia en el emporio comercial de Gamarra”,

Contrato 095-2020-FONDECYT.

**Nayeli Jazmin Lopez Peña**

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal conocer los factores que contribuyen con el desarrollo de la capacidad de resiliencia organizacional en tres microempresas del sector textil en la era del COVID-19, a partir del modelo multidimensional de Chen, Xie & Liu, el cual categoriza los factores en las siguientes dimensiones: resiliencia de capital, resiliencia estratégica, resiliencia relacional, resiliencia cultural y resiliencia de aprendizaje. Estas dimensiones permitieron contextualizar a las organizaciones sujetos de estudio previamente mencionadas dado que se enfocan en el análisis de microempresas.

Respecto a los objetivos específicos. En primer lugar, se busca identificar y describir los modelos de la resiliencia organizacional para microempresas a partir de la literatura teórica y empírica. En segundo lugar, analizar y describir el ámbito interno y entorno. En tercer lugar, se identificaron los factores del modelo de resiliencia organizacional seleccionado en las tres microempresas sujetos de estudio.

Asimismo, se emplea el caso de estudio de tres microempresas del sector textil: Isamar, Dios es Amor y Primera de Corintios, con 5, 10 y 11 años en el mercado respectivamente. Estas han demostrado un crecimiento sostenible durante los últimos años, a pesar de la creciente mortalidad en el número de microempresas del sector, debido a la competencia desleal y los retos socio-económicos ocasionados tras la llegada del coronavirus al país.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo. Además, se emplearon entrevistas semi estructuradas a las gerentas de las microempresas y a los stakeholders de estas: trabajadores, clientes y proveedores. Asimismo, la información obtenida fue validada por tres expertos en microempresas del sector textil y resiliencia, de acuerdo con el modelo de resiliencia organizacional antes mencionado.

Finalmente, se presentan los hallazgos obtenidos con la triangulación de la información, al igual que las conclusiones y recomendaciones que pueden ser implementadas posteriormente por las tres organizaciones, así como otras microempresas del Emporio Comercial Gamarra o del sector textil peruano. De esta manera, de los veinte factores del modelo empleado se identificó que once factores fueron los que contribuyeron con la capacidad de resiliencia.

Palabras clave: resiliencia organizacional, microempresa, sector textil, Gamarra.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

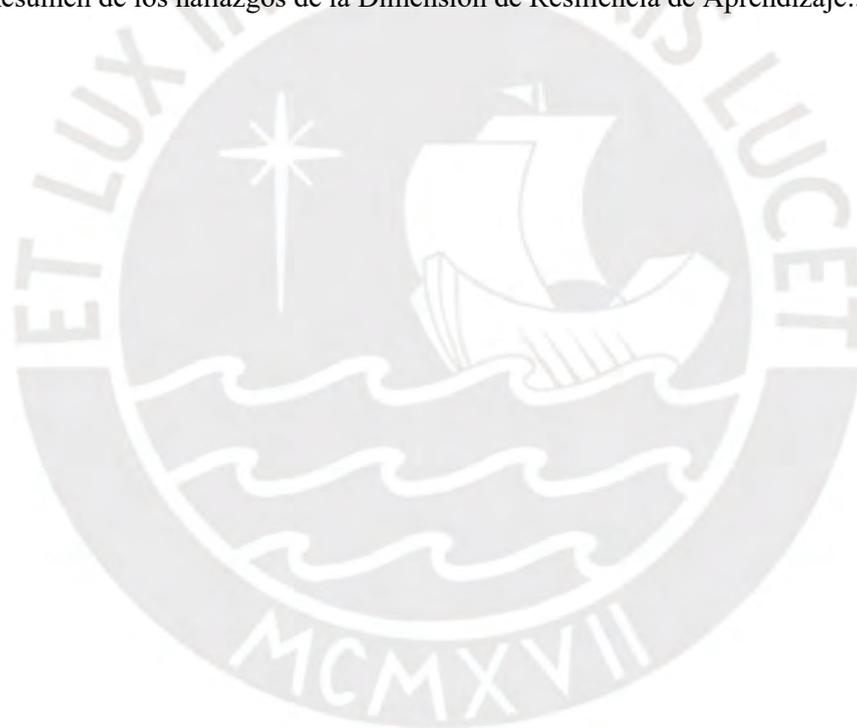
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema.....	2
2. Justificación.....	3
3. Objetivos .....	5
3.1. Objetivo General .....	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
3.3. Pregunta General.....	5
3.4. Preguntas específicas.....	6
4. Estructura de tesis .....	6
CAPÍTULO 2: RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN MICROEMPRESAS .....	7
1. Estado del Arte.....	7
2. Microempresas .....	8
3. Resiliencia organizacional.....	9
3.1. Definición de resiliencia organizacional .....	9
3.2. Definición y características de las microempresas.....	11
3.3. Resiliencia organizacional en microempresas.....	12
3.4. Modelos por dimensiones de la resiliencia organizacional .....	12
4. Dimensiones del modelo seleccionado.....	19
4.1. Factores de la Dimensión de Resiliencia del capital .....	19
4.2. Factores de la Dimensión de Resiliencia estratégica.....	21
4.3. Factores de la Dimensión de Resiliencia relacional .....	22
4.4. Factores de la Dimensión de Resiliencia cultural.....	24
4.5. Factores de la Dimensión de Resiliencia del aprendizaje .....	26
5. Resumen del capítulo .....	29
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1. Alcance y enfoque de la investigación.....	31
2. Diseño Metodológico.....	31
2.1. Estrategia general de la investigación .....	31
2.2. Horizonte temporal de la investigación.....	32

2.3. Unidades de la investigación.....	32
2.4. Selección muestral.....	33
2.5. Matriz de consistencia.....	34
3. Herramientas de recojo de información .....	34
4. Secuencia Metodológica .....	35
4.1. Fase exploratoria .....	35
4.2. Fase de Inmersión de Casos .....	36
4.3. Fase de Validación de Expertos .....	37
5. Ética de la investigación.....	37
<b>CAPÍTULO 4: SECTOR TEXTIL EN EL PERÚ Y MICROEMPRESAS EN EL EMPORIO DE GAMARRA .....</b>	<b>38</b>
1. Sector textil en el Perú .....	38
1.1. Clasificación del sector textil (CIU 14) .....	38
1.2. Clasificación (CIU 1410): Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel39	
1.3. Proceso de fabricación de las prendas de vestir .....	39
2. Emporio comercial Gamarra .....	39
2.1. Formación y consolidación .....	39
2.2. Situación de Gamarra antes y después del Covid-19 .....	41
3. Microempresas del sector textil seleccionadas.....	41
3.1. Isamar.....	41
3.2. Primero de Corintios 13 .....	43
3.3. Dios es amor.....	45
<b>CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>47</b>
1. Hallazgos de entrevistas .....	47
2. Sistematización de la información .....	47
2.1. Codificación .....	47
3. Análisis de los factores que inciden en la resiliencia organizacional.....	47
3.1. Factores de la Dimensión de Resiliencia de Capital .....	47
3.2. Factores de la Dimensión de Resiliencia Estratégica .....	54
3.3. Factores de la Dimensión de Resiliencia Relacional.....	67
3.4. Factores de la Dimensión de Resiliencia Cultural.....	77
3.5. Factores de la Dimensión de Resiliencia de Aprendizaje .....	82
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>94</b>

LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	97
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS.....	110
ANEXO A: Definiciones de la resiliencia organizacional.....	110
ANEXO B: Modelos de la resiliencia organizacional por dimensiones .....	112
ANEXO C: Matriz de consistencia .....	114
ANEXO D: Matriz de operativización de variables.....	115
ANEXO E: Ficha de entrevistas exploratorias.....	118
ANEXO F: Ficha de entrevistas de campo .....	119
ANEXO G: Ficha de entrevistas de validación de expertos.....	121
ANEXO H: Guía de entrevistas .....	122
ANEXO I: Protocolo de recopilación de datos .....	144
ANEXO J: Resultados de entrevistas exploratorias .....	145
ANEXO K: Proceso de fabricación de prendas de vestir.....	159
ANEXO L: Matriz FODA de microempresas seleccionadas .....	160
ANEXO M: Modelo CANVAS de microempresas seleccionadas.....	163
ANEXO N: AMOHFIT de las microempresas seleccionadas .....	166
ANEXO O: Nivel de producción y ventas de las microempresas seleccionadas .....	171
ANEXO P: Stakeholders de las microempresas seleccionadas.....	172
ANEXO Q: Codificación y relación de variables .....	175
ANEXO R: Respuesta de los stakeholders hacia los factores.....	178
ANEXO S: Red de códigos.....	179
ANEXO T: Resumen de entrevistas a expertos .....	180

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones adicionales de la resiliencia organizacional.....	10
Tabla 2. Modelos de Resiliencia Organizacional por Dimensiones.....	13
Tabla 3. Cuadro comparativo de los cuatro modelos de resiliencia organizacional.....	28
Tabla 4. Características de Isamar Moda antes y después de la pandemia .....	42
Tabla 5. Características de Corintios 13 antes y después de la pandemia.....	44
Tabla 6. Características de Dios es Amor antes y después de la pandemia .....	46
Tabla 7. Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia del Capital .....	53
Tabla 8. Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia Estratégica .....	66
Tabla 9. Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia Relacional.....	76
Tabla 10. Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia Cultural.....	81
Tabla 11. Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia de Aprendizaje.....	88



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de tesis .....	6
Figura 2. Modelo de Pal, Torstensson & Mattila .....	14
Figura 3. Modelo de Kantur e Iseri-Rey .....	15
Figura 4. Modelo de Brown, Seville & Vargo .....	17
Figura 5. Modelo de Chen, Xie & Liu .....	18
Figura 6. Secuencia metodológica de la investigación.....	35
Figura 7. Resumen de hallazgos.....	90



## INTRODUCCIÓN

En el Perú las microempresas son una fuente importante de empleo y permiten a los estratos socioeconómicos bajos integrarse al tejido empresarial (Tello, 2014). Según el Ministerio de Producción (2019), estas generan alrededor del 47% del empleo para la población económicamente activa. A su vez, uno de los espacios que agrupa el mayor número de microempresas en el país es el emporio comercial Gamarra, considerado el emporio textil y de confecciones más importante de Sudamérica, ya que aporta cerca del 2.5% al PBI (PRODUCE, 2021).

Sin embargo, durante el primer semestre del año 2020, del total de 93 861 unidades productivas hubo una reducción en el número de microempresas a nivel nacional respecto del año 2019, disminuyendo hasta en un 23% (IEES, 2021). A su vez, de acuerdo a Colina (2021), a fines del año 2021, se registró que un 46% de empresas del emporio seguían inoperativas y el 77% de las microempresas de Gamarra disminuyó sus ventas.

Así, se identifica la oportunidad de estudio para el caso de tres microempresas del emporio comercial Gamarra: Isamar, Primera de Corintios 13 y Dios es Amor, las cuales han crecido en términos de ventas durante el periodo de la pandemia, a pesar del alto nivel de mortalidad de las microempresas y las adversidades que viene enfrentando el sector textil.

En ese sentido, el objetivo central de esta investigación es conocer los factores que contribuyen con el desarrollo de la capacidad de resiliencia organizacional en tres microempresas del sector textil en la era del COVID-19. Para ello, se toma como base el modelo de Chen, Xie & Liu (2021). Este trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos. En el primero se presenta el planteamiento de la investigación, que incluye la presentación del problema, justificación, objetivos y preguntas. En el segundo capítulo se desarrolla la revisión de literatura explorada sobre resiliencia organizacional en microempresas y los modelos teóricos y empíricos con sus respectivos factores. En el tercero, se desarrolla la metodología de la investigación, en el cual se detalla el alcance y enfoque, el diseño, la herramienta de recojo de información y la secuencia metodológica. En el cuarto capítulo, se presenta el contexto del sector al que pertenecen las microempresas sujeto de estudio. Por último, en el quinto capítulo aborda los hallazgos obtenidos mediante la triangulación de la información. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Planteamiento del problema

Las microempresas tienen un papel relevante en la sociedad, ya que no sólo impulsan el crecimiento económico, sino que también generan empleo local y reducen la pobreza de países en vías de desarrollo (Vílchez, 2018). En el Perú, estas generan empleo para alrededor de 8 millones 164 mil 942 peruanos, que representa el 47% de la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) formal e informal, y a su vez, componen el 96% del tejido empresarial (Ministerio de la Producción, 2019). No obstante, tras la llegada de la pandemia, en el 2020 se registró una reducción del 48.8% del número de mypes distribuidas a lo largo del territorio nacional en comparación al año 2019 (ComexPerú, 2021). A su vez, se evidenció el impacto de la crisis sanitaria dentro del sector textil, puesto que se registró la caída de este en un 25.6% (Perú Retail, 2021).

Asimismo, de acuerdo a la literatura existente, las empresas de menor tamaño son más vulnerables a los eventos de crisis debido a las limitaciones de recursos, los niveles más bajos de preparación, posiciones de mercado relativamente débiles y una mayor dependencia del gobierno y los gobiernos locales (Runyan, 2006; Herbane, 2013; Hong & Jeong, 2006). A su vez, estas suelen sufrir pérdidas financieras, reducción del volumen de ventas, incapacidad para cumplir con los términos del contrato, dificultad de flujo de efectivo, reducción de número de personal, e incluso cerrar el negocio durante o después de los eventos de crisis (Leung, 2005; Doern, 2016; Ferris, 2007). Sin embargo, se identificó que tres microempresas del comercio comercial Gamarra siguieron una tendencia contraria a la de sus similares afectadas por el Covid-19, dado que estas no sólo sobrevivieron a la crisis, sino que a su vez identificaron oportunidades de crecimiento.

Las tres microempresas sujeto de estudio presentan comportamientos particulares en comparación al panorama general de otras microempresas frente a la pandemia, ya que incrementaron sus ingresos y capacidad de producción. En primer lugar, en Isamar Moda, del 2020 al 2021, aumentó sus ingresos de 400 mil soles a 470 mil soles respectivamente, lo cual representa un incremento del 17.50%. Asimismo, la producción anual en el 2020 fue de 17 mil prendas y en el 2021 fue de 20 mil prendas, lo cual indica un crecimiento en un 17.65%. En segundo lugar, en Corintios 13 en el 2020 se logró obtener ventas anuales de 356 mil soles y en el 2021 fue de 380 mil soles, teniendo un incremento de 6.74%. En cuanto a la producción

anual, en el 2020 se produjeron 16 mil prendas y para el 2021 crecieron en un 9.52% representando un total de 18 mil cuatrocientas prendas. En tercer lugar, en la empresa Dios es Amor, en el 2020 tuvo unas ventas anuales de 400 mil soles y para el siguiente año incrementó en un 10%, lo cual representa un total de 440 mil soles. Además, en su nivel de producción de prendas, en el 2020 se produjeron 17 mil ochocientas prendas y para el 2021 creció a 19 mil seiscientas prendas, lo cual implica un aumento del 10.11%.

En cuanto a la literatura, la revisión bibliográfica evidenció que existen algunos estudios empíricos sobre pymes del sector textil y de confección en otros continentes (Pal, Torstensson & Mattila, 2014). También, hay estudios latinoamericanos, como es el caso de Chile, México y Brasil, acerca de la resiliencia organizacional de diversos sectores (Kantur e Iseri-Say, 2015; García, Valle & Canales, 2021; Moura & Tomei, 2021). Por otra parte, a nivel nacional existe poca literatura sobre la resiliencia organizacional en microempresas y en el sector textil. No obstante, se han encontrado estudios sobre la resiliencia organizacional en pymes del sector minero, centros de salud públicos e instituciones del sector agrario y riego (Espinoza, Pérez & Vásquez., 2017; Rado, 2021; Romero & Rivero, 2017).

En ese sentido, identificar los factores que permitieron el desempeño favorable de las microempresas sujeto de estudio, se determinó como la oportunidad de investigación de la presente tesis. Para ello, se estudió desde la teoría señala sobre resiliencia organizacional, la cual señala que la resiliencia es una respuesta clave en contextos de adversidad e incertidumbre (Quendler, 2015; Navarro, Luciani & Juca, 2017). De esta manera, el estudio de la resiliencia brinda algunas explicaciones de por qué existen organizaciones que, a pesar de las dificultades lograron renovarse, tener resultados positivos y hacerse más fuertes en contextos de crisis, mientras que otras se vieron obligadas a salir del mercado (Oviedo & Marrero, 2020).

## **2. Justificación**

Las microempresas son una fuente importante de empleo y un proveedor primario de bienes y servicios para gran parte de la población en América Latina (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021). Considerando la economía formal, las mipymes representan el 88.4% del total del tejido empresarial latinoamericano (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020). En el Perú, su importancia radica en su capacidad para promover el empleo, dado que solo exige una inversión inicial y permite el acceso a estratos socioeconómicos bajos (Tello, 2014). Además, puede representar un apoyo para la gran empresa involucrándose en su cadena de valor y resolviendo cuellos de botella en la producción (Wong,

1996). En ese sentido, al estar vinculada con el mercado interno y tener un predominio en el tejido empresarial nacional, gran parte de la población y economía depende de los microemprendimientos. Por ello, resulta relevante desarrollar investigaciones en torno a las microempresas.

Asimismo, el sector textil y confecciones representa el 6.4% del Producto Bruto Interno (PBI) del sector manufacturero (IEES, 2021) y se caracteriza por su capacidad integradora, puesto que genera demanda en otros sectores para la obtención de la materia prima. Por tanto, su estudio es relevante al ser uno de los sectores de mayor importancia en el PBI manufacturero.

Además, estudiar sobre tres microempresas de Gamarra, permitirá generar lecciones para el continuo desarrollo de su potencial como el emporio textil más grande de Sudamérica. De acuerdo a INEI (2017), el 84% del tejido empresarial del emporio está constituido por microempresas, las cuales permiten al conglomerado aportar cerca del 2.5% al PBI (PRODUCE, 2021). Asimismo, este es el mayor centro de concentración de microempresas de la industria textil (Infante, 2002 & INEI, 2016); sin embargo, la crisis sanitaria y económica originada por la COVID-19 significó todo un reto, en adición a los problemas de competencia desleal que venía afrontando por la importación de prendas asiáticas.

En base a lo expuesto, queda clara la importancia de las microempresas del Emporio Comercial Gamarra, tanto por su aporte al PBI, como por la capacidad de generación de empleo. No obstante, pese a que existen estudios empíricos, estos han sido realizados en contextos de “normalidad”; por ello, resulta relevante estudiar microempresas del emporio que frente al contexto de crisis generado por la pandemia han demostrado un desempeño superior.

Por otro lado, luego de una revisión de literatura existente relacionada a resiliencia organizacional, se identificó que esta no ha sido estudiada a profundidad en microempresas. Si bien existen estudios empíricos relacionados a resiliencia, gran parte de estos se centran en organizaciones grandes y multinacionales (Aleksić, Stefanović, Arsovski & Tadić, 2013). Al respecto, un reciente estudio sobre microempresas en la India, concluye que se requiere una mayor comprensión de la resiliencia organizacional en microempresas, dado que los estudios actuales derivan de organizaciones de gran tamaño (Iyengar, Nilakantan & Rao, 2021).

Asimismo, la evidencia sobre estudios empíricos que abordan la resiliencia organizacional en microempresas es limitada (Moura & Tomei, 2021). Por ese motivo, esta investigación contará con una perspectiva empírica y no teórica, de esta manera, se conocerá con mayor detalle la realidad de las microempresas del sector textil. Duchek (2020) sostiene

que hay una falta de comprensión sobre los componentes de la resiliencia que permiten a las organizaciones recuperarse de eventos disruptivos.

En ese sentido, la importancia de la investigación para las ciencias de la gestión radica en la comprensión de los factores que permiten que las microempresas textiles sean resilientes. Para ello se tomarán como casos de estudio a tres microempresas del Emporio Comercial Gamarra, que frente a un momento de alta vulnerabilidad dado la llegada del COVID-19 demostró un desempeño distinto al de sus similares, logrando incrementar ventas e incluso el número de locales.

Finalmente, la presente tesis viene siendo parte del proyecto de investigación “Covid-19 y poblaciones vulnerables: Evaluación del impacto de la pandemia en el emporio comercial de Gamarra” financiado por FONDECYT. Por ello, los resultados obtenidos del estudio tendrán un alcance que permitirá a los dueños de negocios en Gamarra conocer cómo estas microempresas lograron hacer frente a los efectos de la pandemia. Incluso, el estudio puede representar una base para otros conglomerados de Lima, como es el caso de Mesa Redonda o las Malvinas.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Conocer los factores que contribuyen con el desarrollo de la capacidad de resiliencia organizacional en tres microempresas del sector textil en la era del COVID-19.

#### **3.2. Objetivos específicos**

1. Identificar y describir los modelos de la resiliencia organizacional para microempresas a partir de la literatura teórica y empírica.
2. Analizar y describir el ámbito interno y el entorno de las microempresas sujeto de estudio.
3. Identificar y describir los factores del modelo de resiliencia organizacional seleccionado en las tres microempresas sujetos de estudio.

#### **3.3. Pregunta General**

¿Cuáles son los factores que contribuyen al desarrollo de la resiliencia organizacional en tres microempresas del sector textil en la era del COVID-19?

### 3.4. Preguntas específicas

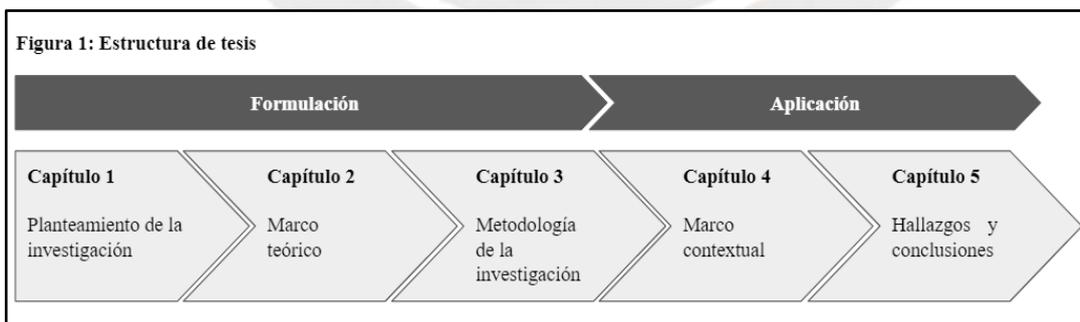
1. ¿Cuáles son los modelos de resiliencia organizacional para microempresas?
2. ¿Cómo es el ámbito interno y el entorno de las microempresas sujetos de estudio?
3. ¿Cuáles son los factores del modelo de resiliencia organizacional seleccionado que se presentan en las tres microempresas sujetos de estudio?

### 4. Estructura de tesis

La presente investigación está constituida por tres capítulos, los cuales se alinean a dos etapas principales: formulación y aplicación.

La etapa de formulación comprende los tres primeros capítulos. En el primero se desarrolla el problema de investigación, la justificación, los objetivos y preguntas del estudio, y la estructura de tesis. En el segundo capítulo se presenta la información recogida de la revisión bibliográfica acerca del objeto de estudio, el cual es la resiliencia organizacional, y del sujeto de estudio: tres microempresas del sector textil. Finalmente, en el tercer capítulo se explica la metodología de investigación empleada: alcance, diseño, técnicas de recolección y la secuencia metodológica del presente estudio.

En lo que respecta a la etapa de aplicación, esta engloba los dos últimos capítulos. En el cuarto capítulo, se describe el marco contextual vinculado a las microempresas del sector textil en América Latina y el Perú. Por último, en el quinto capítulo, en base a los resultados obtenidos se presentan los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y propuestas de futuras líneas de investigación (ver Figura 1).



## **CAPÍTULO 2: RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN MICROEMPRESAS**

En el presente capítulo se presenta la literatura revisada para el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se describen las definiciones referidas a la microempresa. En segundo lugar, se explican los conceptos clave de resiliencia organizacional, así como los modelos teóricos y empíricos. Finalmente, se desarrollan los factores que son clave para desarrollar microempresas resilientes de acuerdo al modelo seleccionado.

### **1. Estado del Arte**

De acuerdo a la revisión bibliográfica, en los últimos tres años se ha evidenciado un aumento considerable en el número de estudios empíricos sobre la resiliencia organizacional (Moura & Tomei, 2021). Sin embargo, sus factores aún no han sido estudiados a profundidad en microempresas del sector textil. En ese sentido, la revisión de literatura relacionada con el tema de investigación, se enfoca en el estudio de la resiliencia en pequeñas y medianas empresas del sector textil, así como de otros sectores.

Pal, Torstensson & Mattila (2014) estudiaron los factores clave de resiliencia organizacional que incidieron en el desempeño de ocho pequeñas y medianas empresas suecas del sector textil durante la crisis económica de 1990 a 1993 y la de finales del 2007 al 2009. Según dicho estudio, los factores relevantes que permitieron que estas pymes enfrenten las amenazas a su desempeño financiero, así como a su supervivencia, fueron sus activos materiales, la flexibilidad estratégica y operativa y el liderazgo. Asimismo, un reciente estudio centrado en pymes rumanas de diversos sectores y ámbitos económicos concluyó que la apertura a la innovación productiva, la adaptación a la nueva demanda, el apoyo a stakeholders y la eficiente gestión operativa interna son factores que permitieron que estas pequeñas y medianas empresas hagan frente a la crisis generada por el Covid-19 (Paunescu & Matyus, 2020). De igual forma, Chen, Xie & Liu (2021), luego de analizar a seis empresas altamente resilientes: Southwest Airlines, Apple, Microsoft, Starbucks, Kyocera y Lego, encontraron que la resiliencia organizacional es un constructo multidimensional constituido por la resiliencia de capital, resiliencia estratégica, resiliencia relacional, resiliencia cultural y resiliencia de aprendizaje. Además, los autores lograron identificar y validar estas dimensiones en pymes que operaban en clústeres de los campos de tecnología, servicios y manufactura.

En Latinoamérica, también se vienen desarrollando estudios sobre la resiliencia organizacional en pymes, debido a la vulnerabilidad de estas ante crisis económicas, desastres naturales y acontecimientos disruptivos de diferente tipo. Por un lado, García, Valle & Canales (2021) desarrollaron un estudio cuantitativo que vinculaba la resiliencia con el desempeño de 121 pymes de México y Chile de los sectores de comercio minorista, servicios profesionales, restaurantes y bares. En dicho estudio se recurrió a la escala general de Kantur e Iseri-Say (2015) y se demostró que existe una relación lineal positiva entre las dimensiones de la resiliencia (robustez, agilidad e integridad) y el desempeño organizacional. Por otro lado, Moura & Tomei (2021) ilustraron cualitativamente la aplicación de la *Strategic Management of Organizational Resilience (SMOR)* en cuatro organizaciones brasileñas que experimentaron los efectos de la pandemia de Covid-19. Los autores encontraron que las estrategias que permitieron a estas empresas ser resilientes, fueron el análisis sistemático de escenarios, las asociaciones con partes interesadas, el intercambio sistemático de información, la capacidad de toma de decisiones, la gestión financiera, la rápida capacidad de respuesta y el aprendizaje.

A nivel nacional, Romero & Rivero (2017) estudiaron la resiliencia organizacional en el sector agricultura y riego a partir del fenómeno natural “El Niño 2015-2016”, con el objetivo de contribuir a la construcción de un sistema agrario resiliente frente a perturbaciones. Así, los autores concluyeron que las organizaciones resilientes requieren incorporar en su modelo de gestión, el monitoreo del entorno de forma constante y la simulación de escenarios alternativos. También, Espinoza, Pérez & Vázquez (2017) realizaron una tesis según la cual, el liderazgo transformacional, el trabajo en equipo, la comunicación interna abierta, las relaciones interpersonales positivas, el compromiso organizacional, la capacidad de aprendizaje, la asunción de riesgos, la inteligencia emocional y la apertura al cambio son factores organizacionales que contribuyen al desarrollo de resiliencia.

En relación con lo mencionado sobre el estado de discusión y conocimiento actual del tema de investigación, se procede a enfatizar en la teoría y los respectivos autores, que contribuyen a la construcción del marco teórico sobre el que se fundamenta la tesis.

## **2. Microempresas**

Actualmente, la definición de microempresa no se encuentra generalizada en el ámbito internacional, dado que tiene connotaciones diversas de acuerdo con las legislaciones de cada país. Por ello, para efectos de la presente investigación, se emplea la definición según la Ley N°30056, la cual busca facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento

empresarial. Según esta las microempresas son negocios que no superan ventas anuales de 150 Unidades Impositivas Tributarias (Congreso de la República del Perú, 2013).

### **3. Resiliencia organizacional**

En este apartado se explicará la definición del concepto de resiliencia organizacional, características y los distintos modelos por dimensión para pequeñas empresas de manufactura, en base a los autores más representativos que desarrollan estos tópicos.

#### **3.1. Definición de resiliencia organizacional**

Actualmente, los académicos aún no han alcanzado un consenso sobre la definición de la resiliencia organizacional, por ello, desde la teoría organizacional existen diversas definiciones de este concepto, las cuales pueden ser entendidas a partir de las siguientes cuatro perspectivas (ver Anexo A): capacidad, proceso, funcional y resultado (Chen et al., 2021). El presente trabajo emplea el término de resiliencia organizacional desde *la perspectiva de capacidad*, por ello a continuación se expondrán las principales definiciones desde esta perspectiva.

Según Lengnick-Hall (2011) la resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para recuperarse de lo inesperado, desarrollar nuevas capacidades e incluso crear nuevas oportunidades en respuesta al contexto. Desde esta perspectiva, las organizaciones además de regresar a sus estándares iniciales logran identificar las amenazas y las convierten en oportunidades para obtener ventajas a nivel organizacional. Asimismo, sostienen que la flexibilidad, agilidad y adaptabilidad son atributos que contribuyen a la resiliencia, pero que individualmente no logran explicar su alcance

Del mismo modo, Ortiz-de-Mandojana & Bansal (2016) definen la resiliencia organizacional como la capacidad de anticiparse a interrupciones y adaptarse de manera proactiva. Por un lado, los autores proponen que la resiliencia proviene del procesamiento y respuesta rápida a los acontecimientos externos, incluyendo a las partes interesadas. Por otro lado, la resiliencia implica flexibilidad de recursos económicos, sociales, materiales, entre otros, que permiten a la organización tener una variedad de alternativas intercambiables.

Asimismo, la International Organization for Standardization identificó que la resiliencia es clave para que cualquier organización prospere en un mundo cambiante. Por ello, en la publicación de la norma ISO 22316 se presenta una definición de este concepto. Así, se plantea que la resiliencia organizacional es la capacidad que tiene una organización para

absorber y adaptarse a la imprevisibilidad, sin dejar de cumplir con los objetivos que hay que alcanzar. Esta definición comparte la adaptabilidad como elemento clave para alcanzar la resiliencia a nivel organizacional, también propuesto por Lengnick-Hall (2011).

Según Ma (2018), la resiliencia organizacional es la capacidad de una organización que le permite sobrevivir, adaptarse, recuperarse e incluso prosperar frente a eventos inesperados y catastróficos, así como a entornos turbulentos. En una línea similar, Ducheck (2020), definen la resiliencia como la capacidad de anticipar amenazas potenciales, responder de manera efectiva a eventos inesperados y aprender de estos eventos, lo que resulta en una capacidad dinámica diseñada para facilitar el cambio organizacional.

Asimismo, en la siguiente tabla se presentan algunas definiciones adicionales a las mencionadas anteriormente, las cuales sintetizan el marco teórico a utilizar en la presente investigación.

**Tabla 1. Definiciones adicionales de la resiliencia organizacional**

Autor	Año	Definición
Woods	2006	La resiliencia es la capacidad para reconocer y adaptarse frente a perturbaciones no anticipadas, generando en las organizaciones un giro en sus procesos, estrategias y mecanismos de coordinación.
Mafabi	2015	La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para hacer frente al cambio y ajustar su estructura para evitar interrupciones.
Kim	2016	La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para tener sus operaciones y adaptarse y recuperarse de desastres.
Annarelli y Nonino	2016	La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para enfrentar interrupciones y eventos inesperados con anticipación debido a conmociones, tanto internas como externas a la organización.
Koronis y Ponis	2018	La resiliencia organizacional puede verse no solo como la capacidad de absorber o adaptarse a perturbaciones y cambios, sino también como la capacidad de reconocer y adaptarse a cambios inesperados.

Adaptado de Chen, Xie y Liu (2021).

De la tabla anterior, se puede analizar que los distintos autores coinciden en que la resiliencia organizacional, vista desde la perspectiva de capacidad, contiene tres componentes claves: adaptación, anticipación y recuperación, las cuales están estrechamente vinculadas.

Respecto a la *adaptación*, Woods (2006), Kim (2016), ISO (2017), Koronis & Ponis (2018) y Ma (2018) concuerdan que, en una situación crítica, el poder adaptarse estratégicamente

al reinventar sus modelos organizacionales no solo brinda una ventaja competitiva efímera, sino que ofrece una ventaja evolutiva y sostenible a lo largo del tiempo. De esta manera, la adaptación manifiesta una flexibilidad continua para que la organización pueda gestionar sus recursos de manera efectiva. Asimismo, un término relacionado a este componente es el *cambio organizacional*, el cual es visto como un producto de las decisiones y el aprendizaje constante de las partes involucradas (Garzón, 2018).

En la *anticipación*, según Ortiz & Bansal (2016), Annarelli & Nonino (2016), ISO (2017) y Ducheck (2020) el poder absorber y anticiparse a la imprevisibilidad permite hasta cierto punto controlar el riesgo de una posible crisis. En ese sentido, es importante saber que toda crisis tiene las siguientes fases: detección de señales, preparación y prevención, gestión de la comunicación, control, recuperación y aprendizaje. Asimismo, en las empresas grandes se han formado Comités de Control conformados por profesionales de distintas áreas y ello permite detectar posibles señales en los distintos niveles del negocio. En cambio, en una microempresa el poder anticiparse era un reto mayor, pero según el Pacto Mundial de Red Española (2020) señala que las mypes pueden prevenir una crisis teniendo un modelo flexible en sus operaciones, una comunicación ágil entre sus colaboradores y potenciando gradualmente el comercio en plataformas digitales.

En cuanto a la recuperación, según Kim (2016) en términos de resiliencia este consiste en volver a un estado original donde no se ejerce ninguna presión a la organización. Asimismo, Ma (2018) va más allá de este concepto, porque menciona que en tiempos de crisis incluso una empresa puede prosperar y hacer frente a eventos turbulentos.

En síntesis, los autores coinciden en que la resiliencia organizacional es una capacidad que permite a las organizaciones anticipar amenazas potenciales, responder de manera efectiva a eventos inesperados y aprender de estos, sin comprometer su rendimiento organizacional, por el contrario, obtener ventajas de las lecciones aprendidas.

### **3.2. Definición y características de las microempresas**

Actualmente, la definición de microempresa no se encuentra generalizada en el ámbito internacional, dado que tiene connotaciones diversas de acuerdo con las legislaciones de cada país. Por ello, para efectos de la presente investigación, se emplea la definición según la Ley N°30056, la cual busca facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Según esta, las microempresas son negocios que no superan ventas anuales de 150 Unidades Impositivas Tributarias (Congreso de la República del Perú, 2013).

### **3.3. Resiliencia organizacional en microempresas**

Las microempresas son las más vulnerables ante situaciones de crisis, dado que estas suelen enfrentar dificultades para establecer una dirección adecuada. Los problemas y limitaciones que enfrentan están estrechamente relacionados con la falta de recursos financieros y humanos, tales como la falta de capacidad para brindar salario competitivos con el mercado laboral, ausencia de capital de riesgo, dificultad para invertir, estrategias de venta mal planificadas, demora en pago de clientes, falta de experiencia en línea laboral, bajo margen de ganancia debido a la competencia, entre otras cuestiones (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2006 & Mahamid, 2012). En ese sentido, se argumenta que su capacidad de resiliencia es menor a la de empresas de mayor tamaño debido a la menor cantidad de recursos con los que disponen y su poder de negociación (Smallbone, 2012; Branicki, 2018 & Cruz, 2021).

No obstante, las microempresas pueden desarrollar la capacidad de ser resilientes gracias a su tamaño y flexibilidad, impulsando cambios en procesos de trabajo, transitando a otras modalidades de trabajo, adoptando tecnologías, incluso generando cambios en el *core* empresarial (Cruz, 2021). Además, a pesar de que estas carecen de recursos, su flexibilidad, adaptabilidad e innovación son fundamentales para fomentar la resiliencia (Vossen, 1998). De igual forma, los autores mencionan que, en el caso de las microempresas, estas pueden desarrollar estrategias en tres momentos clave para hacer frente a circunstancias adversas: previamente a las posibles amenazas de manera preventiva, durante los eventos adversos o, posteriormente para reparar los impactos de las situaciones adversas (Alliger, 2015; Hedner, 2011; Sanchis & Poler, 2013). Asimismo, Cruz (2021) argumenta que las características del emprendedor modifican de manera importante la capacidad de resiliencia de la microempresa.

### **3.4. Modelos por dimensiones de la resiliencia organizacional**

De acuerdo a la literatura existen varios estudios sobre la resiliencia en distintos ámbitos como la sociología, la educación y la gestión de desastres naturales; no obstante, su limitado alcance en el ámbito organizacional ha captado la atención de los investigadores y empresarios en los últimos 30 años. Asimismo, existe heterogeneidad en cuanto a los modelos y técnicas administrativas para conocer acerca de la resiliencia organizacional en una entidad, especialmente en las micro y pequeñas empresas (Elidea & Prado, 2017).

En ese sentido, mediante una revisión de los modelos existentes, se ha encontrado que estos tienen de dos a cinco dimensiones (ver anexo B). Asimismo, estos modelos han sido aplicados a distintas entidades, tanto públicas como privadas. Por tal motivo, haciendo un análisis de los modelos que más se acercan al sujeto de estudio se eligieron cuatro principales modelos, los cuales fueron aplicados en medianas o pequeñas empresas (ver Tabla 2). Cabe resaltar, que no se ha encontrado ningún modelo que haya sido aplicado directamente en microempresas.

**Tabla 2. Modelos de Resiliencia Organizacional por Dimensiones**

Autor/es	Año	Modelo	Dimensiones
<b>Pal, Torstensson &amp; Mattila</b>	2014	SME Resilience	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Activos y recursos</li> <li>2. Competitividad dinámica</li> <li>3. Aprendizaje y cultura</li> </ol>
<b>Kantur e Iseri-Rey</b>	2015	Modelo la Resiliencia Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Robustez</li> <li>2. Agilidad</li> <li>3. Integridad</li> </ol>
<b>Brown, Seville y Vargo</b>	2017	Modelo de Indicadores de la Resiliencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo y cultura</li> <li>2. Relaciones y redes</li> <li>3. Cambios</li> </ol>
<b>Chen. Xie y Liu</b>	2021	Modelo la Resiliencia Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resiliencia del capital</li> <li>2. Resiliencia estratégica</li> <li>3. Resiliencia relacional</li> <li>4. Resiliencia cultural</li> <li>5. Resiliencia de aprendizaje</li> </ol>

#### **3.4.1. Modelo de Pal, Torstensson & Mattila (2014)**

Este modelo fue planteado por Pal, Torstensson & Mattila (2014) para conocer sobre los factores que favorecieron el desarrollo de resiliencia organizacional en pequeñas y medianas empresas suecas del sector textil y confecciones durante las crisis económicas de 1990-1993 y de 2007-2009. Esta investigación adoptó un alcance exploratorio y se realizó en dos fases: primero se hicieron encuestas y luego entrevistas semiestructuradas que fueron respondidas por ocho PYME. El modelo está compuesto por tres dimensiones (ver Figura 2).



En primer lugar, el autor señala sobre la *dimensión de activos y recursos*, el cual se refiere a los recursos tangibles e intangibles que poseen las PYMEs. En esta dimensión se abordan los recursos materiales tales como las materias primas y productos terminados como inventarios; los recursos financieros, como la base de capital que funciona como amortiguador a situaciones de crisis; los recursos sociales, que se caracterizan por la existencia de recursos humanos con las habilidades blandas necesarias como el trabajo en equipo y confianza; los recursos de red, que se refieren a la fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas entre organizaciones y por último, como recurso intangible se tiene a la marca del negocio.

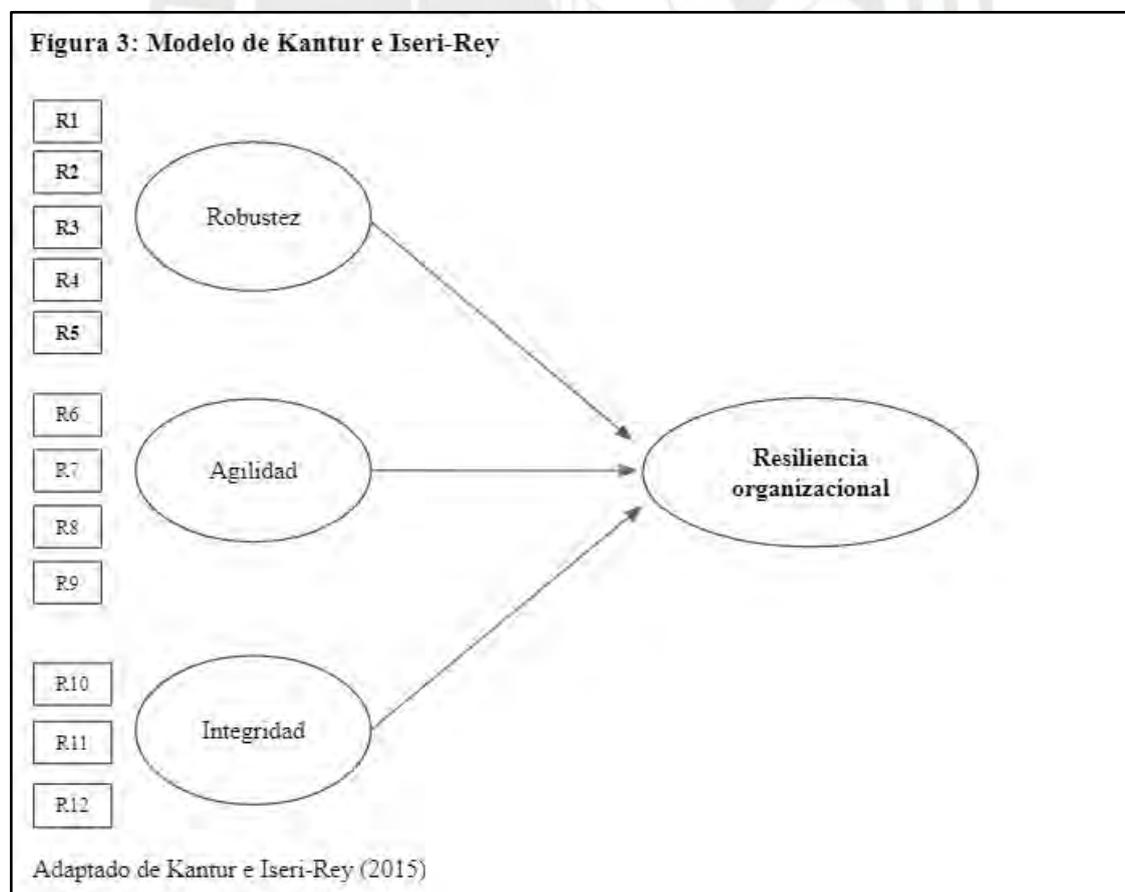
En segundo lugar, en la *dimensión de competitividad dinámica* se refiere a los aspectos que hacen competitiva a una empresa. En esta dimensión se tiene la flexibilidad, entendida como la toma de decisiones inmediatas y la capacidad de adaptación del negocio a entornos cambiantes; la redundancia, que hace referencia a que la empresa debe tener múltiples fuentes de ingresos y así tener una diversificación de productos; la robustez, que se refiere a solidez en los procesos, la eficacia de los planes y consciencia de calidad del producto; y el trabajo en red, que se refiere a la construcción de redes y así una conectividad organizacional.

En tercer lugar, dentro de la *dimensión de aprendizaje y cultura* se evidencia tres factores importantes: 1) el liderazgo y la toma de decisiones de la Alta Dirección para salir de una situación de crisis; 2) la colectividad y el sentido común para fortalecer la cultura organizacional y 3) el bienestar de los empleados para impulsar un mejor clima organizacional y también se requiere que los colaboradores fortalezcan sus capacidades de aprendizaje.

Este modelo fue aplicado en PYMEs del sector textil, tiene tres dimensiones y doce factores, estos permitieron conocer más sobre las empresas a nivel externo e interno; sin embargo, el modelo no toma en cuenta el contexto del Covid-19 y tampoco considera aspectos estratégicos y operativos del negocio.

### 3.4.2. Modelo de Kantur & Iseri-Rey (2015)

Este modelo fue propuesto por Kantur & Iseri-Rey (2015), quienes tenían el objetivo de desarrollar una escala confiable y válida de construcción de resiliencia organizacional y para ello emplearon métodos tanto cualitativos como cuantitativos. En ese sentido, primero realizaron entrevistas a profundidad a diez personas que provenían de distintas industrias y de distintos puestos gerenciales. Asimismo, realizaron un focus group donde asistieron ocho participantes que tenían los puestos de asistente, especialista y subdirector. En base a ello, construyeron una escala que contenía 6 dimensiones y 23 ítems en total. Luego, realizaron encuestas y recolectaron 73 cuestionarios con la finalidad de evaluar la dimensionalidad del constructo mediante un análisis factorial. Como resultado de todo ello, obtuvieron un modelo que tenía tres dimensiones (robustez, agilidad e integridad) y 12 ítems (ver Figura 3).



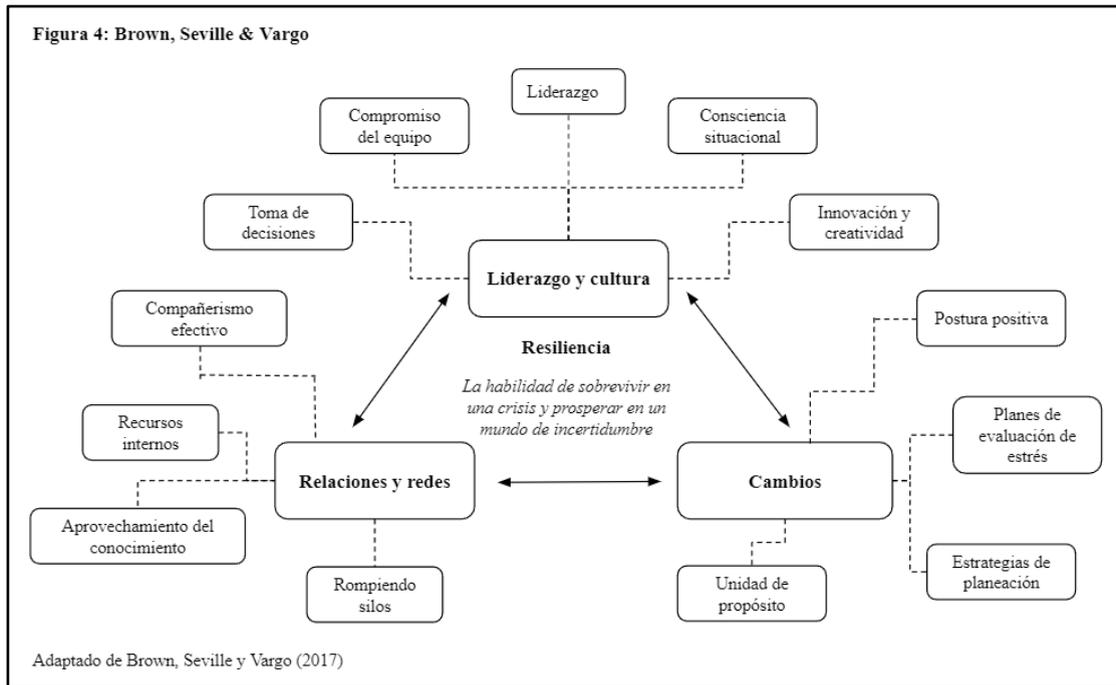
En la *dimensión de robustez*, se refiere a que la organización mantiene su posición en el mercado, es capaz de generar soluciones frente a diversos problemas y tiene los recursos necesarios para sostenerse. La *dimensión de agilidad* alude a si la empresa actúa rápidamente, desarrolla alternativas para beneficiarse en circunstancias negativas y tiene la capacidad de tomar decisiones en momentos críticos. Por último, la *dimensión de integridad* se refiere a que los colaboradores tienen todas las capacidades, el compromiso y la ética para afrontar cualquier situación.

Por otra parte, este modelo fue aplicado por García, Valle & Canales (2021), quienes decidieron analizar la relación que existía entre la resiliencia y el desempeño organizacional de pymes de México y Chile en plena era del Covid-19. Para ello, el muestreo incluyó la participación de 112 dueños de empresas pymes: 61 empresas de México y 51 empresas de Chile.

En cuanto a una comparación con el primer modelo, se evidencia que las tres dimensiones de Kantur e Iseri-Rey (2015) se encuentran inmersas en la *dimensión de Competitividad dinámica* de Pal, Torstensson & Mattila (2014), solo que están descritas bajo un distinto nombre (robustez, flexibilidad y redundancia). Entonces, cómo este segundo modelo sólo se enfoca en una parte del negocio no fue seleccionado como el modelo principal.

### **3.4.3. Modelo de Brown, Seville & Vargo (2017)**

Este modelo tuvo su primer prototipo en el 2013 y con el propósito de elaborar un marco de referencia de la resiliencia organizacional mediante un enfoque cuantitativo se aplicó encuestas a 68 empresas en Nueva Zelanda y al final contestaron 249 trabajadores. Luego, los mismos autores crearon una nueva versión del modelo en el 2017 y este estudio fue aplicado en 18 empresas pymes del sector de infraestructura en Nueva Zelanda (Brown, Seville & Vargo, 2017). De esta manera, para esta investigación se tomó el modelo más reciente, el cual contiene tres dimensiones y trece factores (ver Figura 4).



En primer lugar, la *dimensión de liderazgo y cultura* hace referencia a la capacidad adaptativa que la empresa posee de acuerdo a sus habilidades de convivencia y liderazgo. Asimismo, dentro de ella se encuentra el liderazgo como una habilidad para desarrollar una buena gestión, el compromiso en equipo para alcanzar los objetivos, la consciencia situacional para estar al tanto del desempeño de los colaboradores, la toma de decisiones inmediatas y la innovación y creatividad para resolver de manera novedosa los problemas (Resilient Organizations, 2019).

En segundo lugar, la *dimensión de relaciones y redes* se construye en base a las relaciones internas y externas que se fomentan y desarrollan para que la organización se sostenga cuando se requiera. Dentro de ella, encontramos el compañerismo efectivo como ayuda en casos de crisis, los recursos internos para garantizar la capacidad operativa, el aprovechamiento de conocimiento para obtener información crítica y rompiendo silos, es decir, romper las barreras sociales, culturales y de comportamiento (Resilient Organizations, 2019).

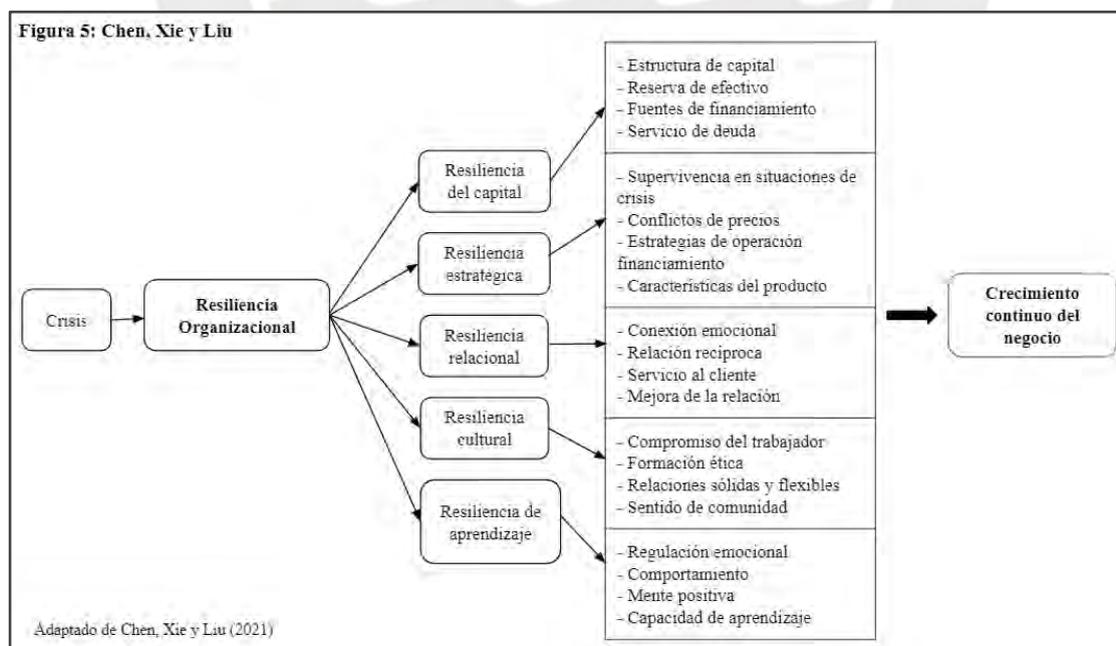
En tercer lugar, la *dimensión de cambios* se relaciona con la planificación realizada y la dirección establecida que permiten que las organizaciones estén listas para cambiar. Dentro de ella, se tiene la postura proactiva para responder ágilmente a los cambios, los planes de evaluación de estrés, las estrategias de planeación para gestionar vulnerabilidad y la unidad de propósito para fortalecer la cohesión a nivel organizacional.

Respecto al análisis del modelo, este propone factores distintos al primer y segundo modelo tales como rompiendo silos, planes de evaluación de estrés y aprovechamiento del conocimiento. No obstante, este modelo no ha sido aplicado al sector textil sino al sector de infraestructura, el cual es un sector lejano al sujeto de estudio. Tampoco, considera la coyuntura del Covid-19, ya que el estudio fue realizado en el 2017, por ello no fue seleccionado como modelo principal.

### 3.4.4. Modelo de Chen, Xie & Liu (2021)

Este modelo fue planteado por Chen, Xie & Liu (2021), quienes señalan que no existe un esquema estandarizado para conocer el grado de resiliencia de una empresa. Por ello, elaboraron un modelo holístico de resiliencia de cinco dimensiones, el cual brinda una mayor aproximación en comparación con los modelos que tienen entre dos y cuatro dimensiones.

Así, se estudió a seis compañías transnacionales como Southwest Airlines, Apple, Microsoft, Starbucks, Kyocera y Lego. Esta muestra fue elegida siguiendo los criterios de contar con más de 40 años en el mercado y haber sobrevivido a distintas crisis económicas. En ese sentido, son empresas resilientes por su alta capacidad de resistencia. Bajo esa línea, se propone un modelo de cinco dimensiones y dieciocho factores (ver Figura 5).



A su vez, este modelo fue aplicado en pequeñas y medianas empresas de China que operaban en un cluster. Los sectores estudiados fueron tecnología, servicios y manufactura. Este

último alberga al sector textil y confecciones, refinación de petróleo y producción de no metálicos. Por otra parte, el enfoque fue cuantitativo y se logró que 526 dueños de mYPES chinas llenen la encuesta. Según los autores, la resiliencia organizacional permite el crecimiento continuo del negocio y ello se evidencia en su modelo.

Asimismo, en la Figura 5 se evidencia que, frente a una situación de crisis, la resiliencia organizacional surge como respuesta clave. Este modelo está constituido por cinco dimensiones y 20 factores, cuatro factores por dimensión. Al final, todo ello permite el crecimiento continuo del negocio.

Respecto al análisis del modelo, este fue el elegido debido a cuatro razones. En primera instancia, porque es el modelo más completo de los cuatro modelos presentados. En efecto, alberga dos dimensiones que no están presentes en el modelo de Brown, Seville & Vargo (2017) ni en el modelo de Kantur & Iseri-Rey (2015), estas son *la resiliencia del capital* y *la resiliencia estratégica*. En segunda instancia, la aplicación del estudio se dio en el sector de manufactura, el cual alberga al sector textil y otros. Así, se observa que hay un grado de semejanza con el sector del sujeto de estudio. En tercera instancia, este modelo se aplicó en pequeñas y medianas empresas de un clúster en China. De esta manera, se evidencia que hay una semejanza con el sujeto de estudio, el cual son microempresas del sector textil ubicadas en un clúster como Gamarra. En cuarto lugar, este modelo toma en cuenta la situación del Covid-19, porque el análisis de las PYMEs fue realizado en el año 2020. Por todo ello, se ha elegido este modelo para trabajar en el desarrollo de las entrevistas a profundidad.

#### **4. Dimensiones del modelo seleccionado**

La presente investigación tiene por objetivo analizar los factores de resiliencia organizacional en tres microempresas del sector textil y para ello se utilizará el modelo de Chen, Xie & Liu (2021), los fundamentos se encuentran en la sección anterior. En base a ello, en esta sección se describirán en qué consiste cada uno de los factores de cada dimensión.

##### **4.1. Factores de la Dimensión de Resiliencia del capital**

Los factores de resiliencia capital son aquellos que permiten a las organizaciones mantener un flujo de caja y contar con reservas de efectivo adecuados en función del uso del capital de trabajo para afrontar las crisis (Chen, Xie & Liu, 2021). A continuación, se detallarán los siguientes factores: estructura de capital, almacenamiento de efectivo y servicio de deuda.

#### **4.1.1. Estructura de capital**

La estructura de capital es definida como la mezcla de distintas fuentes de financiamiento que una empresa puede adquirir para continuar realizando sus operaciones (Bjerrisgaard & Fedoryaev, 2011, como se citó en Mendoza, 2012). Asimismo, este financiamiento puede venir de dos grupos: las deudas, cuyos recursos provienen de acreedores externos y el capital propio, el cual proviene de los socios (Huamani & Bruno, 2019). En la práctica, la decisión de elegir una estructura de capital es tan compleja, que no existe un sólo modelo que pueda capturar todos los aspectos distintivos relevantes. En ese sentido, lo anterior resulta aún más significativo en el caso de micro y pequeñas empresas (MYPES), las cuales se diferencian de las grandes empresas en que tienen una porción de mercado relativamente pequeña, presentan especificidad en el producto y son evaluadas como más riesgosas (Schnettler, 2002)

#### **4.1.2. Almacenamiento de efectivo**

El efectivo se define como el dinero líquido en poder de una empresa o el depósito de este dinero en las instituciones financieras. También se puede definir el efectivo como los fondos que mantienen las empresas y que están disponibles para los desembolsos inmediatos (Diccionario de Contabilidad & Finanzas, 2002, como se citó en Pajuelo, 2015). Asimismo, según Ceballos (2015), existen tres razones por las cuales se debe conservar efectivo para hacer frente a compromisos e imprevistos: transaccional, precautorio y especulativo. Los saldos de transacción se conservarán para afrontar las necesidades de rutina; los saldos de precaución servirán para enfrentar necesidades imprevistas y los saldos de especulación permitirán aprovechar las oportunidades que se puedan presentar fuera del curso normal de las operaciones. En la actualidad, las pymes exigen una gestión y capacidad de su personal para afrontar los retos, en especial el manejo del efectivo, pues estas unidades son muy sensibles y el éxito del negocio radica en un buen manejo del efectivo (Escorcia & Rodelo, 2018).

#### **4.1.3. Servicio de deuda**

Según el MEF (2021), el servicio de deuda es el monto de obligaciones por concepto del capital o préstamo que se encuentra pendiente de pago, así como de los intereses, comisiones y otros derivados de la utilización del préstamo, que se debe cancelar periódicamente según lo acordado en el respectivo. En ese sentido, varias empresas relacionan el anterior concepto con la *gestión de cobranzas*, la cual consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para

alcanzar el cobro de deudas. Asimismo, para que esta gestión sea efectiva se debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende (Barreto, 2011). En adición, la gestión de cobranza permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes (Casanova & Bertrán, 2013, como se citó en Campodónico & Arévalo, 2019).

## **4.2. Factores de la Dimensión de Resiliencia estratégica**

Los factores de resiliencia estratégica son los que allanan el camino para el desarrollo futuro de las empresas (Chen, Xie & Liu, 2021). A continuación, se detallarán los siguientes factores: crisis de supervivencia, guerra de precios, operación estratégica y características del producto.

### **4.2.1. Crisis de supervivencia**

Este factor alude a la supervivencia de una organización en tiempos de incertidumbre y crisis. En base a ello, uno de los factores que permite afrontar la crisis es el tamaño inicial de las empresas, es decir, a medida que cuanto mayor sea el tamaño empresarial en el momento de su constitución, menor es su probabilidad de fallecer (López & Puente, 2006). Además, la supervivencia empresarial depende del grado de competitividad y la localización. Respecto a lo último, el territorio ofrece un entorno necesario para que una empresa mantenga su crecimiento, así como permite la aparición de economías de aglomeración, el cual alude a los efectos de demanda asociados a la población (Crecente, 2015).

### **4.2.2. Guerra de precios**

Respecto a ello, la guerra de precios es la situación en la que compañías rivales establecen precios significativamente inferiores a los que generalmente se cobran en la industria por cierto período de tiempo. De esta manera, las compañías al bajar el precio de sus productos, hacen que estos se vuelvan más competitivos en relación a los de la competencia. Esto ocasiona que los clientes menos fieles a las marcas o empresas adquieran los productos más económicos. Además de los clientes que siempre están en busca de oferta (Pérez & Martínez, 2006). Además, durante la guerra de precios los consumidores se ven beneficiados de precios más bajos. Esto mejora su ingreso disponible para dedicar a otros productos o consumir una mayor cantidad del mismo bien. Sin embargo, esto puede ocurrir solo en el corto plazo, ya que las empresas pueden

verse severamente afectadas. Cabe resaltar que no necesariamente una disminución de los precios conlleva al aumento de las ganancias (Mendoza, 2010).

#### ***4.2.3. Operación estratégica***

La estrategia de operaciones es un plan que se desarrolla a largo plazo y en el que se establecen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos previamente determinados. Así, las acciones deben generar valor a través del proceso productivo de bienes o servicios para aumentar la calidad, la productividad, la satisfacción del cliente y generar la disminución de los costos (Carro & González, 2012). Asimismo, la estrategia de operaciones se construye de acuerdo a las características intrínsecas, recursos, sector y mercado de cada empresa (Morúa, 2009). En ese sentido, es la herramienta que define la ventaja competitiva de cada organización. Actualmente el mercado no solo exige ser competitivos a las multinacionales, sino también a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mora, 2015).

#### ***4.2.4. Características del producto***

Respecto a ello, es importante señalar que un producto es cualquier bien material o servicio que posea un valor y sea capaz de satisfacer una necesidad. Asimismo, un producto está formado por diferentes atributos, los cuales se enfocan entre los tangibles y los intangibles que lo caracterizan y le dan personalidad al producto. Uno de los atributos que más valoran los clientes es la calidad del producto, el precio, diseño e innovación en el producto (Pérez & Martínez, 2006). Asimismo, una de las estrategias que utilizan las microempresas es la diferenciación del producto, el cual se enfoca en brindar un mayor grado de personalización en producto y su servicio para que así se diferencie de la competencia. Además, esta diferenciación incluye los siguientes aspectos: funcionalidad, calidad y estilo. En adición, existen dos tipos de diferenciación: tangible e intangible. El primero alude a las características observables del producto o servicio en sí, estos pueden ser el color, la forma, duración, etc. Por otra parte, el segundo alude a los aspectos que van por el lado emocional, social o psicológico (Ochoa & Rengifo, 2019)

### **4.3. Factores de la Dimensión de Resiliencia relacional**

Los factores de resiliencia relacional son aquellos que permiten a las organizaciones formar una cohesión sólida con empleados, clientes y otros grupos de interés ante una crisis, de modo que luego logran superarla (Chen, Xie & Liu, 2021). A continuación, se detallarán los

siguientes factores: conexión emocional, relación recíproca, servicio al cliente y mejora de las relaciones.

#### ***4.3.1. Conexión emocional***

Según Chen, Xie y Lui (2021), este factor consiste en crear una conexión con los trabajadores mediante el reconocimiento, el cual puede ser verbal o material. Asimismo, el reconocimiento se define como la respuesta dada por una compañía a los comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados por los colaboradores. Todo ello se genera cuando un trabajador hace bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra. En ese sentido, el jefe se lo hace notar a través de una felicitación, un regalo o un bono por su desempeño (Cepeda et al, 2015).

#### ***4.3.2. Relación recíproca***

Mantener relaciones recíprocas, es decir, tener la capacidad para conectarse y crear interdependencia con las partes interesadas desarrollan la capacidad de resiliencia, dado que las organizaciones pueden aprovechar este soporte en redes ante eventos adversos para obtener los recursos necesarios (Mendonca, 2001; Classen, 2012; Doerfel, 2013 & Andrew, 2016). Asimismo, Chen, Xie & Liu (2021) mencionan que las empresas deben ser participantes activos en sus redes, apoyándose en otros stakeholders; de modo que estas conexiones pueden mejorar la resiliencia interorganizacional. También, resulta relevante contar con conexiones dentro de la organización, ya que las relaciones entre los empleados influyen en la forma en que se resuelven los problemas durante la crisis. Palomino (2009) señala que las microempresas deben hacer uso de redes internas y externas que se sustenten en vínculos de asociación, colaboración y reciprocidad para alinearse con los requerimientos del actual mercado globalizado.

#### ***4.3.3. Servicio al cliente***

Tal como menciona Kotler, “la mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”, por ello, disponer de un buen servicio al cliente es esencial para las organizaciones. El servicio al cliente es aquel que las empresas otorgan en soporte a su producto principal, este incluye contestar preguntas, atender pedidos, promocionar el producto y manejar quejas (Arellano-Díaz, 2017). Asimismo, Martin (1991) menciona que, para otorgar un servicio al cliente efectivo, se debe conocer las necesidades del cliente, recibirlo lo mejor posible, hacerle sentir que su presencia es importante, brindarle comodidad durante su presencia en la organización y ofrecerle un servicio rápido. De esta manera, la estrategia para que las

microempresas puedan crear una ventaja competitiva y continuar ofertando sus productos a pesar de situaciones adversas producto del contexto externo, deben ofrecer un excelente servicio al cliente; para ello, los empleados deben tratar a los clientes de la forma en que quieren ser tratados, así como de la forma en que ni siquiera saben que quieren ser tratados (Ordoñez & Zaldumbide, 2020).

#### ***4.3.4. Mejora de las relaciones***

Las organizaciones deben su existencia a los clientes y conservarlos en un mundo competitivo y globalizado es todo un reto. Con la crisis del covid-19 la fidelización se ha convertido en una necesidad determinante para la vitalidad de las empresas, dado que el objetivo de los esfuerzos de fidelización se centra en “la creación y desarrollo de una relación a largo plazo con los clientes sustentada en el *engagement* o compromiso, entendido este término no como obligación sino como la implicancia emocional profunda” (Alcaide, 2015, p. 40). En el caso de las microempresas del sector textil, Villamil (2021) propone el *call to action*, remarketing, el seguimiento y servicio de atención post venta como estrategia de fidelización de clientes.

De igual manera, las empresas deben sumar esfuerzos para fidelizar a su talento humano, quienes deben ser considerados como los primeros consumidores de la idea del negocio. De acuerdo con Hernández (2020), “la fidelización constituye una estrategia dirigida a motivar e implicar al empleado con su trabajo para lograr así un mayor compromiso y sentido de pertenencia con la organización”. En ese sentido, contar con una fuerza laboral fidelizada resulta beneficioso en términos de productividad, así como de sostenibilidad para las microempresas, dado que, ante situaciones de crisis, estos podrán apoyar a la organización y contribuir con su subsistencia.

#### **4.4. Factores de la Dimensión de Resiliencia cultural**

Los factores de resiliencia cultural favorecen a las organizaciones a sobrevivir a las crisis en tanto los miembros de esta compartan la sensación de estar en casa, pues esto será lo que los motivará a trabajar para que la empresa salga adelante y afrontar la adversidad (Chen, Xie & Liu, 2021). A continuación, se detallarán los siguientes factores: compromiso del trabajador, formación espiritual y sentido de comunidad.

##### ***4.4.1. Compromiso del trabajador***

Horne & Orr (1998) definen el compromiso como la capacidad de las unidades de la organización para trabajar en equipo en los periodos de cambio. Por ello, resulta ser un factor fundamental para establecer respuestas positivas frente a situaciones de crisis (Salanova, 2009). De esta forma, al tratarse de las actitudes que las personas tienen en el trabajo ante contextos adversos, influye positivamente en la eficacia para afrontar las situaciones de incertidumbre que afectan a la organización (Allen & Meyer, 1996). Asimismo, Carthey, De Leval & Reason (2001) afirman que para que las empresas logren hacer frente a estos eventos deben alcanzar el máximo nivel de resiliencia posible, guiándose de precursores intrínsecos de la cultura organizacional como el compromiso. En el caso de las microempresas, estas cuentan con un reducido número de trabajadores, por lo que el compromiso de su capital humano es importante para que estas obtengan resultados positivos frente a las crisis, por ello, deben trabajar en su cultura corporativa (Abaid, 2021).

#### **4.4.2. Formación espiritual**

Este factor hace referencia al espíritu de los colaboradores que se vinculan con el optimismo, innovación y de trabajo en equipo (Chen, Xie & Liu, 2021). Este factor se evalúa a nivel individual en los colaboradores de la organización. En ese sentido, respecto al optimismo, esta es una virtud identificada en personas que integran organizaciones resilientes, dado que alimenta la confianza y permite continuar frente a las amenazas (Groopman, 2004). De igual manera, Bonanno (2004) argumenta que un sistema resiliente es uno cargado de optimismo y emoción. Asimismo, resulta relevante contar con un equipo que tenga un espíritu innovador, ya que esto permite generar cambios de manera proactiva frente a las turbulencias y desarrolla organizaciones persistentes (Moráis, Platou & Norheim, 2018). También, Freeman (2004) menciona que el trabajo en equipo es esencial para las organizaciones que tienen el potencial de recuperarse de interrupciones plausibles, ya que podrán colaborar y comunicarse de forma proactiva. En ese sentido, las microempresas resilientes deben tener individuos que tengan un espíritu optimista, innovador y dispuesto a trabajar en equipo, dado que permitirá que la organización encuentre soluciones en medio de las crisis.

#### **4.4.3. Sentido de comunidad**

El sentido de comunidad o de pertenencia es un factor relevante para contar con organizaciones resilientes, en la medida que los colaboradores se identifican con la organización, comprenden y respetan sus valores fundamentales por lo que pueden afrontar situaciones adversas actuando en beneficio de la organización. A pesar de que los autores

argumentan que es difícil de alcanzar, resulta indispensable para toda organización dado que su subsistencia dependerá a qué tan dispuesta está la gente a luchar en medio de las crisis (León, 2013). Asimismo, para que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia, estos deben compartir un lenguaje común, valores consistentes, tener una dirección compartida y objetivos claros (Lengnick-Hall, 2011).

#### **4.5. Factores de la Dimensión de Resiliencia del aprendizaje**

Los factores de resiliencia de aprendizaje demuestran la capacidad de la organización para hacer frente a las tensiones que enfrentan en el proceso de aprendizaje y cómo las organizaciones logran aprender lecciones en respuesta a una crisis (Chen, Xie & Liu, 2021). A continuación, se detallarán los siguientes factores: regulación emocional, habilidades del personal, consciencia positiva y capacidad de aprendizaje.

##### **4.5.1. Regulación emocional**

Legnick-Hall (2011) determina que la regulación emocional permite que los individuos tengan control de sus emociones frente a situaciones adversas. Así, las personas resilientes son aquellas que están mejor preparadas para afrontar situaciones de crisis, con entornos cambiantes y pueden experimentar nuevas circunstancias satisfactoriamente, ya que muestran una mayor estabilidad emocional (Tugade & Fredrickson, 2004). Además, esta regulación emocional se desarrolla cuando la organización logra generar emociones positivas en su personal y estos sienten bienestar emocional a pesar de la adversidad (Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2003). También, las organizaciones resilientes son capaces de generar un balance entre la vida laboral y personal de sus colaboradores, incentivando espacios para que los empleados se interrelacionan, asegurando tiempo de calidad con su familia (Mayer, 2014).

##### **4.5.2. Habilidades del personal**

Contar con recursos humanos sólidos resulta fundamental en las organizaciones resilientes, ya que son estos quienes se encargan de operar los procesos internos para responder a las adversidades (Romero & Rivero, 2017). Así, las organizaciones resilientes requieren de personal que cuente tanto con habilidades duras y blandas que les permitan sobrellevar las dificultades. Por un lado, las habilidades duras son aquellos conocimientos técnicos adquiridos mediante experiencia profesional o instrucción académica. En esta línea, Sutcliffe & Vogus (2003) señalan que la resiliencia resulta de la combinación de estos recursos cognitivos. Por otro lado, se requieren habilidades blandas de comunicación, adaptabilidad y negociación; de

modo que puedan monitorear el entorno, abordar las dificultades con creatividad y que puedan hacer uso de los recursos disponibles para responder adecuadamente a las perturbaciones (Romero & Rivero, 2017). Asimismo, Vallejo (2019) añade como habilidades blandas necesarias para las microempresas, la resolución de problemas y el enfoque en ventas, este último permite a los microempresarios traspasar el valle de la muerte generando el aumento en ventas.

#### ***4.5.3. Conciencia positiva***

Este factor se vincula con la conciencia situacional, la cual consiste en el reconocimiento de lo que tiene valor para la organización, las características del entorno y ámbito interno, los riesgos y oportunidades de la situación actual (Muñoz, 2019). En ese sentido, este factor es relevante en la medida de que permite definir la base para aplicar acciones y asegurar que estas sean apropiadas. Las empresas que desarrollan este factor son capaces de establecer respuestas adecuadas, luego del análisis del ámbito interno y externo. En el caso de las microempresas, estas son resilientes si son capaces de identificar el modelo organizacional con el que cuentan, su posición en el mercado y los factores externos que las rodean como turbulencias en ámbitos sociales, políticos, económicos entre otros.

#### ***4.5.4. Capacidad de aprendizaje***

Este es un factor relevante dado que representa una fuente de supervivencia para las organizaciones. De acuerdo con Meneghel (2013) una de las mejores formas para responder a un contexto cambiante es mediante el aprendizaje, ya que permite a las organizaciones desarrollar soluciones ante situaciones adversas. Además, la capacidad de aprendizaje hace que los colaboradores cuenten con una base de conocimientos que les permita tomar decisiones frente a situaciones complejas (García, 2015). Para que la organización pueda responder ágilmente a problemas futuros, debe contar con un aprendizaje preventivo, que fomente el desarrollo de actividades que generen los conocimientos necesarios para contar con una serie de alternativas (Lengnick-Hall & Beck, 2009). Asimismo, una vez que las microempresas enfrentan contextos de adversidad, deben ser capaces de generar información y usarla para retroalimentarse, para mejorar sus comportamientos y evitar errores futuros.

A continuación, a manera de resumen, se presentará un cuadro comparativo que sintetiza las características principales de cada modelo y luego se explican las semejanzas y diferencias que existen entre los distintos modelos.

**Tabla 3. Cuadro comparativo de los cuatro modelos de resiliencia organizacional**

Características	Autores			
	Pal, Torstensson & Mattila	Kantur e Iseri-Rey	Brown, Seville & Vargo	Chen, Xie & Liu
<b>Año de creación del modelo</b>	2014	2015	2017	2021
<b>Tamaño empresarial</b>	PYMEs	Modelo teórico	Mediana y gran empresa	PYMEs
<b>País de estudio</b>	Suecia		Nueva Zelanda	China
<b>Sector de estudio</b>	Textil y confecciones		Infraestructura	Textil y confecciones
<b>Tiempo de estudio</b>	Crisis económicas de 1990-1993 y de 2007-2009		2017	Periodo del Covid-19
<b>Enfoque metodológico</b>	Mixto	Mixto	Cualitativo	Cualitativo
<b>Muestra del estudio</b>	8 pymes	8 expertos	18 pymes	83 pymes
<b>Dimensiones</b>	1. Activos y recursos 2. Competitividad dinámica 3. Aprendizaje	1. Robustez 2. Agilidad 3. Integridad	1. Liderazgo y cultura 2. Relaciones y redes 3. Cambios	1. Capital 2. Estratégica 3. Relacional 4. Cultural 5. Aprendizaje

Tal como se observa en la Tabla 3, los modelos de Pal, Brown y Chen tuvieron como sujetos de estudio fueron investigados en países de Europa, Oceanía y Asia, que se caracterizan por contar con un estilo de vida distinto al de Latinoamérica. En primer lugar, en cuanto a las semejanzas, el modelo de Pal y Chen tuvieron como sujeto de estudio a las pymes. Además, el sector estudiado en ambos fue el de textil y confecciones.

En segundo lugar, los modelos de Pal, y Chen fueron estudiados en épocas de crisis económicas y sociales tales como la burbuja inmobiliaria y el periodo del Covid-19. En dichos contextos, hubo una caída del PBI, las empresas quebraron y más de 1 millón de personas quedaron desempleadas. Incluso, en la pandemia, las personas tuvieron que estar en aislamiento luego de que los gobiernos de cada país decretaron el inicio del periodo de confinamiento. Entonces, estos hechos permitieron a los autores obtener datos de primera fuente, lo cual brinda mayor credibilidad y precisión.

En tercer lugar, los modelos de Pal, Kantur y Brown tienen tres dimensiones de la resiliencia organizacional. Dentro de ello, la *dimensión de activos y recursos* (modelo de Pal)

tiene similitud con la *dimensión de robustez* (modelo de Kantur), porque en ambos se fijan en los recursos tangibles e intangibles que tiene la organización para hacer frente a la crisis. La *dimensión de aprendizaje* (modelo de Pal) tiene relación con la *dimensión de liderazgo y cultura* (modelo de Brown), ya que en ambos se toman en cuenta el factor del liderazgo para una buena gestión de incertidumbre, la toma de decisiones inmediatas y estratégicas, el aprendizaje constante y el trabajo en equipo. Asimismo, la *dimensión de agilidad* (modelo de Kantur) guarda una similitud con la *dimensión de cambios* (modelo de Brown), debido a que ambos están orientadas a tener una postura ágil y flexible para adaptar su modelo organizacional a los distintos cambios.

En cuanto a las diferencias; en primer lugar, el modelo de Chen se diferencia de los demás modelos, porque cumple con los cuatro aspectos claves del sujeto de estudio de la actual investigación: es una pyme, pertenece al sector textil y confecciones, la pyme se encuentra dentro de un clúster y el modelo fue analizado en periodo de Covid-19. Estos dos últimos aspectos son importantes, debido a que guardan relación con las tres microempresas de Gamarra que también son estudiadas en época de la pandemia.

En segundo lugar, el modelo de Chen es el único que posee cinco dimensiones para analizar la resiliencia organizacional. En ese sentido, se le considera el modelo más completo, porque a diferencia de los modelos de Pal, Kantur y Brown posee las dimensiones de capital y estrategia, las cuales aportan una información más cuantitativa de las operaciones y finanzas de las microempresas. Todo ello, al final se complementa con las dimensiones de relaciones, cultura y aprendizaje, las cuales brindan un valor más humano y social.

## **5. Resumen del capítulo**

Se concluye que las microempresas son negocios que no superan ventas anuales de 150 UIT. También, se concluye que la resiliencia organizacional es la capacidad que tienen las organizaciones para anticipar situaciones adversas, afrontarlas e incluso adaptarse de manera proactiva. En el caso de las microempresas, la literatura indica que estas son más vulnerables ante eventos adversos, sin embargo, dado su tamaño y flexibilidad son capaces de desarrollar mecanismos resilientes. Asimismo, se determinó que existen factores que inciden en el desarrollo de resiliencia organizacional y pueden agruparse en cinco dimensiones: resiliencia de capital, resiliencia estratégica, resiliencia relacional, resiliencia cultural y resiliencia de aprendizaje (Chen, Xie & Liu, 2021). Para fines de la investigación el modelo elegido es el de Chen, Xie &

Liu (2021), quienes luego de realizar una recopilación de información de distintos modelos de resiliencia organizacional, proponen un modelo que contiene cinco dimensiones.

En el siguiente capítulo se desarrollará el diseño metodológico según el cual se podrá recolectar información para el alcance de los objetivos de la investigación.



## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta sección explica la metodología que emplea la presente investigación. Para ello, se detalla el alcance y enfoque, el diseño metodológico, las herramientas de recojo de información, la secuencia metodológica y, finalmente, la validez y confiabilidad del estudio.

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

De acuerdo a la guía de investigación propuesta por Ponce & Pasco (2018), el alcance permite al investigador determinar hasta dónde pretende llegar el estudio. Así, las investigaciones pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal. Además, sostienen que una investigación puede combinar diferentes tipos de alcance mientras que se desarrollaron de forma rigurosa y sistemática.

Sobre la base de lo mencionado, el presente estudio tuvo un alcance descriptivo, puesto que se busca “especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas” (Ponce & Pasco, 2018, p.43). De esta manera, se pretendió entender a detalle los factores de resiliencia organizacional que condicionan el desempeño de las microempresas seleccionadas.

Además, el presente estudio empleó un enfoque cualitativo por dos razones principales. Por un lado, el enfoque permite a la investigación “mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio” (Ponce & Pasco, 2018, p. 45), dada su naturaleza evolutiva y recursiva. En ese sentido, en base a la recolección y análisis de datos, se pueden ir afinando las preguntas de investigación o pueden ir surgiendo nuevas interrogantes en el proceso. Por otro lado, bajo este enfoque los sujetos y fenómenos son analizados desde las perspectivas de los mismos, debido a que su “propósito consiste en reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente” (Hernández et al., 2014, p. 9).

### **2. Diseño Metodológico**

#### **2.1. Estrategia general de la investigación**

Las estrategias de investigación más comunes son el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción (Ponce & Pasco, 2018). Para la presente investigación, la estrategia seleccionada fue la de estudio de caso, ya que permite “la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto, abordando

las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002, p. 177). De esta forma, se estudiaron casos específicos dentro de su propio contexto de manera amplia y profunda para comprender un determinado fenómeno. Del mismo modo, Yin (2014) menciona que el estudio de caso es una investigación empírica que permite analizar fenómenos actuales en profundidad dentro de contextos reales. En esa línea, Woodside afirma que esta estrategia se encarga de entender, describir y controlar una determinada unidad de análisis, la cual puede ser un proceso, una organización, una industria, entre otros (citado en Romero & Rivero, 2017).

Asimismo, Thorpe & Holt (2008) y Yin (2014) establecen que en función del objetivo de la investigación, se pueden optar por distintos tipos de estudio de caso. Así, los tipos son cinco; de reporte, que busca documentar hechos desde la perspectiva de los actores; descriptivo, que busca describir la situación o fenómeno; explicativo, que busca describir el fenómeno y explicar por qué ocurrieron los hechos; evaluativo, que compara lo ocurrido con un estándar que permite al investigador emitir juicios de valor; y predictivo, que explica el comportamiento y tratar de predecir el mismo para el futuro (Romero & Rivero, 2017). En ese sentido, la presente investigación optó por un estudio de caso del tipo descriptivo, dado que buscó analizar cómo ocurrió un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.

Por otro lado, de acuerdo a la clasificación por el número de casos objeto de análisis, esta investigación abordó múltiples casos. En ese sentido, se realizaron las mismas preguntas a los distintos casos, pero comparando las respuestas para obtener conclusiones (Yin, 1994). Finalmente, cabe resaltar que el estudio siguió una perspectiva holística, puesto que se analizó al sujeto de estudio como un todo, para comprender de manera más profunda los factores de resiliencia desarrollados por las microempresas.

## **2.2. Horizonte temporal de la investigación**

Según el horizonte temporal, las investigaciones pueden ser de tipo transversal o longitudinal (Ponce & Pasco, 2018). Dado que este estudio recolectó información en un solo periodo de tiempo; es decir, se enfocó en tres microempresas en tiempo presente, el horizonte temporal seleccionado se trató del transversal.

## **2.3. Unidades de la investigación**

Las unidades de investigación comprenden unidades de observación y de análisis. Por un lado, las unidades de observación seleccionadas para la investigación fueron las dueñas de

los tres microemprendimientos, trabajadores que pueden ser vendedoras, cortadores o confeccionistas, principales proveedores y clientes. Esta selección de actores buscó contar con diversas fuentes de evidencia para el proceso de triangulación de la información. Por otro lado, las unidades de análisis son los factores que influyen en el desarrollo de capacidad de resiliencia organizacional en dichas organizaciones.

## **2.4. Selección muestral**

Posteriormente a determinar el alcance y el diseño de la investigación, se procedió a determinar el sujeto de estudio que permitió recopilar la información para alcanzar los objetivos de la investigación. De acuerdo con Ponce & Pasco (2018) cada actor constituye una unidad de observación. En la misma línea, los autores recalcan la importancia de distinguir entre censo y muestra para determinar las unidades de observación. En un censo, se recolecta información de la totalidad de observación. No obstante, dado que el Emporio Comercial Gamarra alberga alrededor de 30 mil microempresas del sector textil y no se contó con el tiempo necesario para recolectar exhaustivamente información de tal número de microempresas, se optó por un número de tres microempresas. Además, autores como Mahoney (2010) afirman que resulta conveniente estudiar en profundidad un conjunto limitado de casos, de modo que se puede tener mayor comprensión del fenómeno investigado.

Asimismo, existen dos tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico. Con el primer tipo “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra” (Hernández et al., 2014, p. 175); de esta forma, resulta ser representativa. Por otro lado, Johnson (2014), Hernández – Sampieri (2013) y Battaglia (2008b) citado por Hernández (2014) afirman lo siguiente: “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p.176). En ese sentido, el tipo de muestra de esta investigación es el no probabilístico, ya que los sujetos de estudio fueron seleccionados de acuerdo a criterios determinados para la presente tesis. Los criterios de selección fueron: ser una microempresa del Emporio Comercial Gamarra, contar con más de tres años y medio en el mercado y evidencia un crecimiento en ventas durante la pandemia.

Asimismo, según la clasificación de muestras no probabilísticas, la investigación siguió un muestreo homogéneo, por conveniencia y en cadena. En primer lugar, es de tipo homogénea porque las unidades de observación comparten características similares; por ejemplo,

pertenecen al mismo sector y ofrecen productos dirigidos a un público femenino, además poseen todas las mismas etapas de la cadena productiva (corte, confección y venta). En segundo lugar, se trató de un muestreo por conveniencia, ya que “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2018, p.54); en ese sentido, las microempresas se eligieron debido a la facilidad de acceso a la información y el aporte que estas brindan a la presente investigación. En tercer lugar, el muestreo en cadena permite contactar a sujetos sobre la base de referencias brindadas por sujetos previamente investigados. Respecto a ello, se contactó con las CEOS de las microempresas, y posteriormente, ellas brindaron información de otros stakeholders relacionados como sus trabajadores, proveedores y clientes principales. Los trabajadores fueron seleccionados de acuerdo a las actividades principales del negocio, en ese sentido, se seleccionaron como mínimo un vendedor, un cortador y un confeccionista. Los proveedores fueron seleccionados de acuerdo al número de años de relación comercial (mínimo 3 años) y el tipo de materia prima (telas y accesorios). Los clientes fueron seleccionados de acuerdo al número de años de relación comercial (mínimo 3 años) y el volumen de consumo representativo (35%) (ver Anexo P).

### **2.5. Matriz de consistencia**

Teniendo en cuenta que resulta clave “verificar la congruencia entre los objetivos e hipótesis de investigación, las variables del estudio y los ítems incorporados en los instrumentos de medición” (Ponce & Pasco, 2018), se elaboró una matriz de consistencia (Anexo C). Asimismo, se elaboró una matriz de operativización de variables (Anexo D), que contribuyó con el logro del tercer objetivo, dado que este consiste en identificar y describir los factores del modelo de resiliencia organizacional seleccionado en las tres microempresas sujetos de estudio. Además, se caracterizó a cada factor a través de indicadores.

## **3. Herramientas de recojo de información**

En cuanto a la herramienta de recojo de información, esta es la entrevista a profundidad, con la cual se buscó indagar sobre las percepciones y vivencias de los microempresarios involucrados en el estudio para así entender los factores de la resiliencia organizacional que inciden en el desempeño de las microempresas. Según Angrosino, Blanco & Amo (2012), lo que diferencia a una entrevista de una encuesta rápida, es que la primera profundiza para encontrar significados, detectar áreas grises y explorar diferentes matices, los cuales serían difíciles de analizar con la segunda herramienta.

Asimismo, el instrumento seleccionado es la guía de entrevista semi-estructurada, la cual incluye formulación flexible con lo cual el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos que aparezcan durante la conversación u obtener mayor información (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En cuanto a la tesis, en el anexo F se evidencia que en total se realizaron 25 entrevistas. Además, es importante recalcar que para cada factor se prioriza a qué actores se contactará para comprender cómo ese factor se manifestaba en cada una de las tres microempresas. Todo ello, permitió que no haya un sesgo por parte de un solo entrevistado en cuanto a la relevancia del factor, a ello se le conoce como la aplicación del estilo de la triangulación.

#### 4. Secuencia Metodológica

La secuencia metodológica se compone de tres fases: exploratoria, trabajo de campo y validación de experto (ver Figura 6).



##### 4.1. Fase exploratoria

En el presente estudio se realizó una revisión bibliográfica sobre las microempresas en el Perú, el sector textil y las teorías de modelos de resiliencia organizacional que afectan a las microempresas. De esta manera, en un comienzo se identificó el modelo de resiliencia organizacional de Brown, Seville & Vargo (2017). No obstante, luego de los comentarios de las entrevistas abiertas a los expertos se decidió emplear un modelo más pertinente que había sido aplicado a micro y pequeñas empresas en un clúster de China, el cual es el modelo de Chen et al (2021).

Esta fase se caracteriza por el desarrollo de cuatro etapas. La primera es el análisis documental del objeto de estudio, para ello se realizó la revisión de literatura sobre la resiliencia organizacional y sus modelos adaptados a mypes y pymes. De esta manera, la información obtenida se analizó según el nivel de relevancia para la investigación, así como la novedad de las fuentes, con el objetivo de contar con documentos adecuados.

La segunda etapa se enfocó en la realización de las guías de entrevistas exploratorias a las CEOs de las tres microempresas con el objetivo de conocer la situación de las mypes sujeto de estudio (ver anexo H1). Se conocía el año de inicio de estas, el número de vendedores, el número de trabajadores en taller y el número de tiendas. No obstante, resultó relevante entrevistar a los tres dueños de las mypes involucradas en la investigación para la elaboración del análisis interno y externo de estas como el FODA, CANVA y AMOFHIT. Asimismo, para validar el modelo de resiliencia organizacional elegido en un inicio se realizó una guía de entrevista exploratorias a los expertos (ver anexo H2). Entonces, a partir del feedback de los expertos se decidió optar por un modelo que era más reciente, integral y tenía una aplicación en la pandemia.

La tercera etapa consistió en el análisis de contenido del tema de investigación. Este análisis comprendió la interpretación de modelos, lo cual corresponde al capítulo 2 de la investigación, con el cual se desarrollan indicadores cualitativos para elaborar inferencias y se identificaron 18 factores y 48 indicadores de estudio de resiliencia organizacional para hacer frente a los efectos de la pandemia.

Finalmente, se elaboró la primera guía de entrevista semi-estructurada que fue aplicada a las unidades de observación. Debido a la cantidad de variables y la diversidad temática, se recurrió a dos docentes y una persona de la Asociación de Gamarra (Anexo E) para obtener la opinión técnica de los mismos. Luego de su corrección, se contó con una segunda guía semi-estructurada, la cual, debido a la naturaleza cualitativa, se consultó previamente a docentes expertos en metodología, tal como el docente Jean Pierre Seclen Luna, de esa forma, se afinó la versión de la guía. Con esto, se obtuvo una tercera guía de entrevista semi-estructurada, que contaba con los comentarios de los docentes y se aplicó a las unidades de observación.

#### **4.2. Fase de Inmersión de Casos**

En esta fase se realizaron entrevistas a profundidad a cada una de las unidades de observación, es decir, a los tres dueños de las microempresas, los trabajadores, proveedores y

clientes (ver Anexo H3, H4, H5 y H6). Tal como se indicó, se empleó una guía de entrevista semi-estructurada. Luego de recoger los testimonios, se procedió a grabarlos para su respectiva codificación y categorización en variables de estudio que responden a las preguntas centrales de la investigación. Luego, se elaboraron sistemas de categorías que representaban a los factores de resiliencia organizacional desarrollados por las unidades de observación.

### **4.3. Fase de Validación de Expertos**

Dentro de esta fase se validó la información obtenida mediante las entrevistas a tres expertos: Renato Gandolfi, Jorge Mendoza y Susan Saldaña. En ese sentido, la validación de expertos cumplió con la secuencia metodológica de la investigación. De esta manera, el primer experto tiene una amplia experiencia y conocimiento sobre microempresas y clústeres. Luego, el segundo experto comentó desde una mirada más académica sobre el tema de la resiliencia organizacional y las microempresas. Por último, la representante del gremio de Gamarra, realizó un análisis desde el ámbito de las microempresas en el sector textil. De esta manera, se seleccionó a los expertos en base a su experiencia profesional en los temas que se abordan en la investigación.

## **5. Ética de la investigación**

Para la ejecución del trabajo de campo de la investigación, se contó con consentimientos informados que comunicaron a los participantes los objetivos, el alcance, la investigación, el tiempo que demandaba, el procesamiento de datos y se explicó que se contaban con propósitos netamente académicos; es decir, que no fueron empleados para otros fines que no estuvieron previstos.

## **CAPÍTULO 4: SECTOR TEXTIL EN EL PERÚ Y MICROEMPRESAS EN EL EMPORIO DE GAMARRA**

### **1. Sector textil en el Perú**

El sector textil peruano “abarca una serie de actividades que incluye el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, continúa con la fabricación y acabado de telas, y finaliza con la confección de prendas de vestir y otros artículos” (Pérez, Rodríguez & Ingar, 2010). Es de suma importancia para el país, ya que emplea recursos naturales nacionales y permite la participación de otros sectores en la cadena de valor, dado que demanda recursos del sector agrícola, ganadero, plástico, químico, entre otros (Dongo & Pequeño, 2019). Hasta el año 2019, fue la tercera actividad con mayor contribución en el PBI manufacturero, representado el 6,4% y es una gran fuente de empleo para el país dado que genera alrededor de 400 mil empleos directos anuales (2.3% de la PEA a nivel nacional) (IEES, 2021). Dada la crisis sanitaria, el sector tuvo una caída del 25.6% durante el año 2020; no obstante, durante el primer trimestre del año 2021 se evidenció una recuperación del sector, con las exportaciones que sumaron alrededor de 338 millones 897 mil dólares, que representó un crecimiento de 19.6% (Perú Retail, 2021). Al respecto, el Gerente del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias afirmó que el sector ya presentaba complicaciones por las importaciones a bajo precio y el Covid-19 agravó la situación, por lo que la producción nacional, sobre todo la producción de las micro y pequeñas empresas se vieron afectadas (Universidad de Lima, 2020).

#### **1.1. Clasificación del sector textil (CIU 14)**

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme clasifica las actividades económicas realizadas a nivel nacional. De acuerdo a INEI (2010) la industria manufacturera se encuentra en la sección C, y las actividades correspondientes al sector textil, fabricación de productos textiles y fabricación de prendas de vestir, se encuentran en la división 13 y 14 respectivamente.

En la misma línea, el INEI (2010) clasifica la división de fabricación de fabricación de prendas de vestir (CIU 14) en tres grupos, los cuales son: fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; fabricación de artículos de piel; y fabricación de artículos de punto y ganchillo. Esta división incluye “todas las actividades de confección, en todo tipo de materiales (cuero, tela, tejidos de punto y ganchillo, etcétera), de todo tipo de prendas de vestir (ropa exterior e interior para hombres, mujeres y niños, ropa de trabajo, ropa formal y deportiva, etcétera) y accesorios” (INEI, 2010, p.60). El Ministerio de la Producción informó que hasta el segundo trimestre del año 2019, la producción de prendas de vestir creció 10.7% respecto al

mismo periodo del año anterior, debido a la mayor demanda interna como externa (Gob.pe, 2019). No obstante, con la llegada de la pandemia los niveles de producción disminuyeron, tal como indica la Sociedad Nacional de Industrias (2021), la fabricación de prendas de vestir en el año 2021 disminuyó 26.8% en su producción respecto a los siete primeros meses del año 2019.

### **1.2. Clasificación (CIU 1410): Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel**

Una de las clasificaciones de fabricación de prendas de vestir es la de fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel (Clase 1410). De acuerdo al INEI (2010) esta clasificación incluye actividades como fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, accesorio de trabajo de cuero, ropa de trabajo, así como fabricación de otras prendas de vestir de telas tejidas, de telas no tejidas, etc. También se incluye la fabricación de ropa interior y de dormir de telas tejidas, de ropa de bebé, chándales, bañadores, sombreros, gorros, accesorios de vestir, entre otros. Actualmente esa clasificación también ha disminuido sus niveles de producción respecto a los siete primeros meses del año 2019, reduciéndose hasta en un 26.3% (SNI, 2021).

### **1.3. Proceso de fabricación de las prendas de vestir**

De acuerdo a la Secretaría de Economía (s.f), el proceso de fabricación de prendas de vestir de los diferentes tipos de ropa es similar. No obstante, las operaciones que suelen realizar las micro y pequeñas empresas para obtener una prenda de vestir son la recepción y almacenamiento de materiales, inspección de tela, corte de piezas, ensamble y costura, acabado, planchado, inspección y empaque (ver Anexo K).

## **2. Emporio comercial Gamarra**

### **2.1. Formación y consolidación**

El Emporio Comercial Gamarra es uno de los principales puntos de venta y confecciones de prendas de vestir de Lima. La narrativa sobre su historia se desarrollará a partir de la información recopilada de la Cámara de Comercio de Gamarra, INEI y estudios de investigadores (Chauca & Gónzales, 2012; Rojas, 2012; Advíncola, 2019; Cruz & Vega, 2019).

La historia de Gamarra tiene sus inicios en la ciudad de Lima desde finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX y es producto de la replicación de prácticas sociales del mundo

andino en la ciudad y, que en la actualidad concentra el mayor número de emprendedores en el país y ha logrado convertirse en el emporio comercial más grande de Sudamérica.

A finales de la década de los 90, como resultado de acontecimientos extraordinarios en el país (cambios en materia económica y lucha contra el terrorismo), el alcalde de La Victoria de la época, Jorge Bonifaz, impulsó una política de formalización y erradicación del comercio ambulatorio. Esto trajo como consecuencia una época dorada para el negocio inmobiliario y se consolidaron más galerías con tiendas de venta de prendas, insumos y talleres de confección.

La etapa de modernización en Gamarra se inició en el año 2017, con la apertura del Mall de Gamarra, centro comercial que ocupa un área de 90,000 metros cuadrados y propone retail moderno a través de sus más de 2 mil tiendas. La iniciativa surgió para hacer frente a los grandes retailers como Ripley, Saga Falabella, París y H & M. Hoy en día, estas tiendas de retail se unieron a los empresarios gamarrinos y compiten directamente con las tiendas de las diversas galerías.

Finalmente, el año 2018 fue uno de los mejores años para el emporio. Gracias a la clasificación de la selección de fútbol del país luego de 36 años al mundial de Rusia 2018, se generaron ventas por montos mayores a los 2 mil millones de soles. Ello a través de la venta de ropa deportiva, camisetas y polos de la selección peruana en sus distintos diseños y diversos productos de merchandising con temas alusivos.

Desde entonces, el emporio comercial ha tenido un crecimiento sostenido, producto de la innovación y creatividad de quienes laboran en Gamarra, convirtiéndose en el emporio textil y de confecciones más importante de Sudamérica. Sin embargo, en los últimos años, Gamarra ha visto afectada su estabilidad y aquella poca o nula competencia con la que contaba, debido al crecimiento de las importaciones textiles de China a bajo precio, la caída de las exportaciones, la llegada de las marcas fast fashion y el desinterés del Estado de apoyar significativamente al empresario peruano.

Antes bastaba que los emprendedores abrieran un negocio para generar ventas, mientras que, en la actualidad deben estar alertas a las amenazas del entorno. Por ello, es necesario contar con una fuerza productiva educada en innovación y resiliencia, de modo que, puedan actuar frente a contextos de incertidumbre y a su vez, impulsar la venta de sus productos.

## **2.2. Situación de Gamarra antes y después del Covid-19**

En el año 2017 se registraron cerca de 39 mil establecimientos, lo cual significó un aumento de 24.9% de empresas existentes en comparación con el año 2016 (INEI, 2016). En lo que respecta al segmento empresarial, 94.5% eran microempresas, el 5.1% tenían la estructura de pequeñas empresas y solo el 0.4% del total de establecimientos pertenecían a la mediana y gran empresa. A su vez, hasta el año 2017, se registró que 80 mil 183 personas laboraban en Gamarra, de ese total el 84.2% provenían de microempresas, el 10.4% de pequeñas empresas, y el 5.4% se encontraba en la mediana y gran empresa.

A la fecha no se tiene estadística de los cambios en la estructura empresarial del comercio comercial; no obstante, de acuerdo al proyecto de investigación “Covid 19 y poblaciones vulnerables: Evaluación del impacto de la pandemia en el comercio comercial Gamarra”, que financió la presente tesis, se halló que más del 75% de los microempresarios gamarrinos disminuyeron entre un 30% a 50% sus ingresos, producto de la pandemia. A su vez, representantes de gremios del comercio, tales como Susana Saldaña, presidenta de la Asociación Gamarra Perú y Edward Raymundo, presidente de Fedegama, señalaron que hasta marzo de 2021 solo 11 mil establecimientos, es decir, el 30% del total estaría funcionando (Gestión, 2021 & El Peruano, 2021).

## **3. Microempresas del sector textil seleccionadas**

### **3.1. Isamar**

Isamar fue fundada en el año 2017 por dos hermanas cusqueñas: Isabel y María. Asimismo, desde el 2020 su hermana Visitación se integró como tercera socia. Esta microempresa tiene como giro de negocio la venta de ropa para damas, especialmente, tops de brillo, brallets y faldas de tela cuerina. Se encuentra ubicada en el Comercio Gamarra y posee cuatro locales, dos en la galería Los Fabricantes y dos en la galería Santa Lucía.

Isamar cuenta con dos segmentos de clientes. Por un lado, los clientes mayoristas representan el 80% de las ventas totales. Estos pertenecen a departamentos como Lima, Piura, Tumbes, La Libertad, Puno, entre otros. También, cuentan con clientes del exterior del país, especialmente de Ecuador y Bolivia. Por otro lado, los clientes minoristas representan el 20% de las ventas totales y principalmente pertenecen al departamento de Lima. Respecto a la

distribución de los pedidos utilizan seis agencias de carga para envíos provinciales e internacionales (M. Ucharo, comunicación personal, 19 de septiembre de 2021).

A su vez, Isamar cuenta con cinco proveedores. Por un lado, tiene como proveedores de telas a las empresas Huancatex S.A.C, Flotex S.A.C y Olinda S.A.C, las cuales se ubican en el Emporio Comercial Gamarra y ofrecen principalmente telas importadas, por ello sus precios dependen de la actividad en el mercado internacional. Como ejemplo de esto, la CEO entrevistada señaló que desde septiembre de 2021 las telas aumentaron su precio en 8 soles por metro de tela y sostiene que ello se debió al aumento del dólar en el país (M. Ucharo, comunicación personal, 19 de septiembre de 2021).

En cuanto a la producción, esta incrementó en un 17.65% para el 2021 (ver Anexo O1). Además, la empresa adquirió un taller tres veces más grande (50 metros cuadrados) que el primero con el que se contaba (17 metros cuadrados). Así, esto les permite almacenar una mayor cantidad de telas, contar con mejor iluminación y contar con grandes volúmenes de cortes de prenda. A su vez, se registró un incremento en las ventas en un 17.50% en el año 2021, en comparación con el 2020 (ver Anexo O2). También, es importante señalar que luego de la apertura de este local, se contrató a dos nuevas vendedoras para así dar abasto con los pedidos de los clientes. (M. Ucharo, comunicación personal, 19 de septiembre de 2021).

A continuación, se muestra una tabla donde se evidencia las características que poseía la microempresa Isamar Moda antes y después de la pandemia.

**Tabla 4. Características de Isamar Moda antes y después de la pandemia**

Características	Antes de la pandemia	Después de la pandemia
Número de tiendas	3	4
Ubicación de tiendas	Galería Santa Lucía (2) Galería Los Fabricantes (1)	Galería Santa Lucía (2) Galería Los Fabricantes (2)
Colaboradores	Vendedoras de tienda (3) Costureros (2) Cortador (1)	Vendedoras de tienda (5) Costureros (4) Cortador (1)
Producción anual (unidades)	17 mil	20 mil
Ventas anuales (soles)	400 mil	470 mil
Número de proveedores	3	5

En este cuadro comparativo, se evidencia que la empresa incrementó el número de tiendas, y el personal incrementó en cinco colaboradores. Además, de acuerdo al Anexo O1, la mitad de este tiene más de tres años laborando en la microempresa. Asimismo, el número de proveedores aumentó, y los años de relación son de cuatro años, es decir, desde que se constituyó la empresa. En adición, la empresa ha desarrollado las siguientes fortalezas: solvencia económica, crecimiento del número de locales, diversidad de clientes nacionales e internacionales.

### **3.2. Primero de Corintios 13**

La empresa Corintios 13 fue fundada en el 2011 por la señora Carmen Gómez y tiene como socio a su esposo Juan Cullqui, con quien ha trabajado desde la fecha de fundación. Asimismo, esta microempresa tiene como giro de negocio la venta de ropa para mujeres jóvenes, especialmente, polos, blusas, brallets, joggers, shorts, entre otras prendas. Además, tiene 2 tiendas en el Emporio Comercial Gamarra, uno en la galería Los Fabricantes y otro en la galería Santa Lucía (C. Gómez, comunicación personal, 21 de septiembre de 2021).

Corintios 13 cuenta con dos segmentos de clientes. Por un lado, los clientes mayoristas representan el 70% de las ventas totales. Estos pertenecen a departamentos como Tumbes, Piura, Arequipa y Tacna. Por otro lado, los clientes minoristas representan el 30% de las ventas totales y principalmente pertenecen a Lima Metropolitana y Lima Provincias. En cuanto a la distribución de los pedidos utilizan tres agencias de carga para los envíos al interior del país (C. Gómez, comunicación personal, 21 de septiembre de 2021).

Por otra parte, Corintios 13 cuenta con proveedores de dos tipos. En primer lugar, están los proveedores de telas como Olinda S.A.C. y Flotex S.A.C. Estas dos empresas proveedoras tienen más de 15 años en el mercado de Gamarra y han trabajado con Corintios 13 desde la fundación de la empresa. Asimismo, cabe resaltar que más de 70% de telas es adquirida de Flotex S.A.C., dada la variedad que ofrece. No obstante, en el 2021, debido a la crisis política y económica, hubo escasez de telas y el aumento del precio de estas. Según la dueña, el metro de tela aumentó entre 5 a 9 soles, lo cual representó un mayor costo. Por ese motivo, la gran mayoría de tiendas en Gamarra incrementó el precio del producto final, aumentado entre 1 a 6 soles. En el caso de la empresa Corintios 13, el aumento fue entre 1 a 3 soles por prenda como máximo. En segundo lugar, se encuentra su proveedor de accesorios, quien es Accesorios Bell, ellos proveen botones, ojales, entre otros. Cabe resaltar que la frecuencia de compra hacia este

proveedor es regular, ya que se compra algunos accesorios sólo para algunos modelos que lo necesitan (C. Gómez, comunicación personal, 21 de septiembre de 2021).

En cuanto a la producción, incrementó en un 9.52% para el 2021 (ver Anexo O2). De esta manera, la producción de prendas de manera semanal, pasó de 1350 prendas (año 2020) a 1800 prendas (año 2021). Asimismo, es importante señalar que la empresa Corintios 13 no cuenta con un taller propio en Gamarra, por ello la confección está a cargo de costureros independientes. Cabe resaltar, que los costureros que trabajan con la dueña desde hace más de 5 años, fueron considerados por esta como una pieza clave en la empresa (C. Gómez, comunicación personal, 21 de septiembre de 2021).

Respecto a las ventas, en el 2021 estas aumentaron en 17.65% en cuanto al año anterior (ver Anexo O2). A su vez, en el año 2021 la dueña adquirió un local de 30 metros cuadrados en el sexto piso de la galería Los Fabricantes. Asimismo, añadió a su personal una vendedora para que esta pueda apoyarla en este nuevo local (C. Gómez, comunicación personal, 21 de septiembre de 2021).

Asimismo, a continuación, se muestra una tabla donde se evidencia las características que poseía la microempresa Corintios 13 antes y después de la pandemia.

**Tabla 5. Características de Corintios 13 antes y después de la pandemia**

Características	Antes de la pandemia	Después de la pandemia
Número de tiendas	2	3
Ubicación de tiendas	Galería Santa Lucía (1) Galería Los Fabricantes (1)	Galería Santa Lucía (1) Galería Los Fabricantes (2)
Colaboradores	Vendedoras de tienda (2) Costureros (3) Cortador (1)	Vendedoras de tienda (3) Costureros (4) Cortador (1)
Producción anual (unidades)	16 mil	18 mil
Ventas anuales (soles)	356 mil	380 mil
Número de proveedores	2	3

En este cuadro comparativo, se evidencia que la empresa incrementó el número de tiendas, y el personal incrementó en dos colaboradores. Además, de acuerdo al Anexo O2, la mitad sus colaboradores cuentan con más de seis años laborando en la microempresa. Asimismo, el número de proveedores aumentó, y los años de relación son de ocho años. En adición, la

empresa ha desarrollado las siguientes fortalezas: tiene más de diez años de experiencia trabajando en Gamarra y en el sector textil; cuenta con el personal calificado en corte y confección; manejo de las redes sociales como Facebook, Instagram y Whatsapp Business para realizar las ventas de manera online; y tiene una contadora, quien lleva el registro de sus ventas en excel.

### **3.3. Dios es amor**

La empresa Dios es Amor fue fundada en el 2012 por la señora Reina Gómez y tiene como socio a su esposo Luis Pacheco, quien se incorporó en el año 2014. Asimismo, esta microempresa tiene como giro de negocio la venta de ropa para damas, especialmente, blusas, pantalones, shorts, polos transparentes, entre otras prendas. Además, tiene 3 stands en el Emporio Comercial Gamarra, uno en la galería Santa Lucía y dos en la galería Los Fabricantes (R. Gómez, comunicación personal, 23 de septiembre de 2021).

Dios es Amor cuenta con clientes mayoristas, los cuales representan el 85% de sus clientes y también tienen clientes minoristas, quienes vendrían a ser el 15%. Respecto a los primeros, los clientes mayoristas son de distintas regiones del país, especialmente de Ica, Puno, Cusco, Trujillo y Tumbes. También, cuenta con clientes extranjeros, quienes son de Ecuador y Bolivia. En cuanto a los clientes minoristas, estos suelen ser de Lima Metropolitana y Lima Provincias. En cuanto a la distribución de los pedidos utilizan cuatro agencias de carga para los envíos al interior del país (R. Gómez, comunicación personal, 23 de septiembre de 2021).

Por otra parte, Dios es Amor cuenta con dos proveedores de dos tipos. En primer lugar, están los proveedores de telas como Huancatex S.A.C., Flotex S.A.C y Olicrex S.A.C. Estas tres empresas proveedoras tienen más de 14 años en el mercado de Gamarra y han trabajado con Dios es Amor desde hace más de 10 años. Asimismo, cabe resaltar que más de 60% de telas se compra de Huancatex S.A.C., ya que esta empresa cuenta con una variedad de telas de acuerdo a la temporada. No obstante, en el 2021, todos los proveedores incrementaron su precio, dado el aumento del precio del dólar y los costos de traslado. Por ese motivo, Dios es Amor incrementó el precio de sus prendas en 2 a 3 soles, con la finalidad de seguir sosteniéndose. En segundo lugar, se encuentra el proveedor de accesorios, que es G&G. Los precios de los accesorios también incrementaron y todo ello generó que los costos de la empresa se incrementen (R. Gómez, comunicación personal, 23 de septiembre de 2021).

En cuanto a la producción, esta incrementó en un 25.81% para el 2021 (ver Anexo O1), un aumento que superó al año 2019, pero fue inferior al 2018, en el cual hubo un crecimiento

de 37.5%. De esta manera, la producción de prendas de manera semanal pasó de 1550 prendas (año 2020) a 1950 prendas (año 2021). Asimismo, es importante señalar que la empresa Dios es Amor contaba con un taller en la galería San Pedro. Sin embargo, desde que comenzó la pandemia decidieron prescindir de este taller y trabajar en casa para así ahorrar los costos del alquiler, ya que estos solo se redujeron en un 50%. En ese sentido, ya no cuenta con un taller propio, sino que la mercadería la tienen en su casa, la cual se encuentra cerca de Gamarra (R. Gómez, comunicación personal, 23 de septiembre de 2021).

Respecto a las ventas, en el 2021 esta aumentó en 25.71% en cuanto al año anterior (ver Anexo O2). De esta manera, el incremento superó a los cuatro años anteriores, dentro del cual la empresa trabajaba con más costureros, cortadores y contaba con tres locales. Luego, en el 2020 reemplazaron el tercer local por uno de mayor tamaño, de 12 metros cuadrados. De esta manera, las ventas mensuales pasaron de 35 000 soles (año 2020) a 44 000 soles (año 2021).

Asimismo, a continuación, se muestra una tabla donde se evidencia las características que poseía la microempresa Dios es Amor antes y después de la pandemia.

**Tabla 6. Características de Dios es Amor antes y después de la pandemia**

Características	Antes de la pandemia	Después de la pandemia
Número de tiendas	2	3
Ubicación de tiendas	Galería Santa Lucía (1) Galería Los Fabricantes (1)	Galería Santa Lucía (1) Galería Los Fabricantes (2)
Colaboradores	Vendedoras de tienda (3) Costureros (3) Cortador (1)	Vendedoras de tienda (4) Costureros (4) Cortador (1)
Producción anual (unidades)	17 800 mil	19 600 mil
Ventas anuales (soles)	400 mil	440 mil
Número de proveedores	2	4

En este cuadro comparativo, se evidencia que la empresa incrementó el número de tiendas, y el personal incrementó en dos colaboradores. Además, de acuerdo al Anexo O3, la mitad sus colaboradores cuentan con más de cinco años laborando en la microempresa, y el personal contratado son familiares o amigos cercanos en su mayoría. Asimismo, el número de proveedores aumentó, y los años de relación son de ocho años.

## **CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se presentan los hallazgos de las entrevistas realizadas a los stakeholders sujetos de estudio, junto con lo obtenido en las entrevistas de validación a expertos y la información recogida en la revisión de la literatura para realizar la triangulación de la información y poder comprender con mayor claridad el análisis de los factores. Además, se expone el análisis de los principales resultados.

### **1. Hallazgos de entrevistas**

En base a las entrevistas realizadas a las gerentas generales, trabajadores, proveedores y clientes de las tres microempresas, se realiza la sistematización de la información con el objetivo de organizarla y obtener resultados que puedan resultar comprensibles para la lectura.

### **2. Sistematización de la información**

Para la sistematización de la información que permita un mejor análisis, la codificación se llevó a cabo de manera manual con el método Kuckartz (2014), que permite el uso de un cuadro de doble entrada. Posteriormente, la información se analiza de acuerdo a los factores.

#### **2.1. Codificación**

Para la codificación de las 25 entrevistas a profundidad se utilizó un cuadro de doble entrada en excel. En las columnas se registraron a las personas entrevistadas, indicando su cargo y, en las filas se colocaron los 18 factores del modelo y se incluyó los dos nuevos factores que se hallaron en el trabajo de campo. Asimismo, en algunos factores se agregaron nuevas variables tales como localización del negocio, manejo de redes sociales, crecimiento del trabajador en la empresa, cumplimiento con los requerimientos del cliente, negociación con el cliente, comunicación constante y respaldo familiar (ver Anexo Q).

### **3. Análisis de los factores que inciden en la resiliencia organizacional**

#### **3.1. Factores de la Dimensión de Resiliencia de Capital**

Dentro de esta dimensión se tiene tres factores: estructura de capital, almacenamiento de efectivo y servicio de deuda. Asimismo, dentro de esta dimensión no se agregó ningún nuevo factor o variable al modelo original planteado por Chen et al (2021).

### ***3.1.1. Estructura de capital***

Respecto a este factor, se encontró que en las tres microempresas está presente; sin embargo, el nivel de importancia que le otorga cada dueña es distinta en cada empresa. En el caso de Isamar, en principio se contaba con capital suficiente para invertir en el negocio. No obstante, a medida que fue creciendo, uno de sus principales proveedores le brindó la opción de pago a crédito. En ese sentido, la dueña tomó la decisión de endeudarse para así adquirir los insumos necesarios para la producción de prendas.

Por otra parte, la empresa Corintios 13 sí trabaja con el banco, porque señala que no cuenta con una cantidad fuerte de capital propio. En ese sentido, la dueña C. Gómez menciona que pedía préstamo antes y después de la pandemia, es decir, desde que inició la empresa siempre ha trabajado con el banco y ese crédito lo utilizaba para adquirir nuevos locales y para comprar insumos. Asimismo, señala que uno puede trabajar con el banco si es responsable con el pago de las cuotas. Incluso señala que el pedir crédito fue clave para la supervivencia de sus tiendas ubicadas en Gamarra

Si no tienes familiares, creo que el banco te ayuda en un momento difícil y junto con el capital propio lo considero importante para que la empresa sobreviva, yo he logrado sobrevivir gracias al banco y gracias a mi familia, como me ha ido bien en mis ventas hasta ahora no he tenido ningún problema con el banco (C. Gómez, comunicación personal, 15 de noviembre de 2021).

En el caso de Dios es amor, la CEO R. Gómez señala que ha empezado a trabajar con el banco desde que inició la pandemia, es decir, a partir del 2020, ya que anteriormente se financiaba de los ahorros que tenía o del préstamo de sus hermanos. Asimismo, desde el 2019 venía arrastrando una deuda personal acerca de la adquisición de su casa. En ese sentido, cuando empezó la pandemia no contaba con capital suficiente. Por ese motivo, decidió solicitar un crédito bancario para adquirir un local más grande y para comprar las telas. En adición, respecto al trámite de ello comenta lo siguiente: “ahora es menos engorroso pedir préstamo al banco, antes te pedían varios documentos, pero cuando llegó Reactiva Perú muchas personas solicitaron préstamos y yo también lo hice, porque ya no tenía capital suficiente y mis hermanos tampoco me podían prestar” (R. Gómez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).

En cuanto a semejanzas, tanto la empresa Corintios 13 y Dios es amor decidieron financiarse con préstamo bancario, porque no tenían el capital suficiente y tampoco tenían familiares con buen respaldo económico para que puedan prestarles. Asimismo, respecto a este factor el experto R. Gandolfi señaló que para adquirir financiamiento bancario es importante que evalúen sus estrategias a mediano y largo plazo y no solo se enfoquen en el corto plazo (comunicación personal, 12 de enero de 2022). Este aspecto si lo cumplen las tres microempresas, porque el préstamo lo emplean para implementar nueva maquinaria, ampliar sus locales y adquirir insumos como las telas, es decir, invierten en proyectos de crecimiento para el negocio. Por ello, llevan más de cinco años operando en un mercado competitivo como lo es Gamarra. Para complementar, desde la perspectiva de las dueñas de las tres empresas, existe un orden de prioridad para pedir financiamiento. Primero, recurren a financiarse con capital propio, sino cuentan con ello, piden préstamo a familiares. Luego, si los familiares no tienen los recursos suficientes, entonces optan por financiarse del banco. En ese sentido, el pedir dinero al banco es su última opción, ya que representa otra obligación financiera para las dueñas.

Respecto a las diferencias, Isamar es la única microempresa de las tres que cuenta con un financiamiento de 100% de capital. Respecto a ello, S. Saldaña comenta que la mayoría de las microempresas en Gamarra empiezan con su propio capital y eso es rentable para ellas. Luego, en el transcurso de los años, escasas empresas se mantienen con ese propio capital, ya que la mayoría opta por sacar un préstamo del banco o préstamo de parte de los familiares. Incluso, algunos microempresarios suelen pedir “créditos personales”, es decir, piden préstamo del banco a su nombre, más no de la empresa (comunicación personal, 12 de enero de 2022). Ello puede resultar perjudicial, porque no existe una separación de los bienes de la empresa y la parte personal. En el caso de las microempresas estudiadas, ninguna de ellas trabaja con este método.

En síntesis, este factor contribuye a la resiliencia organizacional mediante la rentabilidad y sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo, es decir, al haber una adecuada gestión del capital y deuda, la empresa puede seguir operando. En el caso de las tres microempresas de estudio, ninguna presenta márgenes negativos y si bien tienen distintas estructuras de capital, estas les han permitido el crecimiento del negocio. También, los tres expertos señalan que es importante tener un pensamiento estratégico de por qué y para qué se busca financiar un proyecto con capital propio o deuda.

### ***3.1.2. Almacenamiento de efectivo***

En las tres microempresas se halla este factor, aunque en distintos niveles. En el caso de la empresa Isamar comenta que no contaba con dinero suficiente en marzo del 2020, ya que todo ello estaba invertido en la compra de las telas, maquinarias, entre otros aspectos. Sin embargo, en el 2021 esta situación cambió, ya que al tener un local y taller más grande, la producción aumentó en un 30% a 40%. Entonces, todo ello le permitió vender más y tener más cash, con el cual podía pagar a sus proveedores. Asimismo, uno de los aspectos facilitadores para tener más efectivo en el 2021, era el acuerdo que había llegado con el proveedor Huancatex SAC, quien le ofreció darle crédito por un mes. Cabe resaltar que esta empresa no brinda crédito a todos sus clientes, sino que lo hacen con los clientes más fieles

En realidad, yo le ofrecí crédito a la empresa porque ellos nunca me pidieron, yo no suelo dar esta opción a pocos clientes, están contados, más que nada les ofrecí el crédito porque vi que tenían esas ganas de sobresalir y veo que están muy comprometidos con el negocio. Así, le damos la facilidad de que pueda pagar en efectivo el 50% y luego al final de mes ya nos pueda pagar el otro 50% (C. Ayala, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021)

Lo mismo ocurre con su proveedora de cierres Rey, quien le da a crédito un 60% del total de las ventas, porque ya lleva más de cuatro años trabajando con la empresa.

También, es importante mencionar que la empresa Dios es amor trabaja con el proveedor Huancatex SAC y a ellos también les brinda ese crédito, porque confía en ellos y en el trabajo constante que ha ido desarrollando Dios es amor por más de 8 años

Yo ya conocía al esposo de la dueña desde hace años y somos muy buenos amigos, por eso les ofrecí el crédito hace un par de años, pero no fue solo por amistad, sino porque ellos me llevan grandes cantidades de tela y pagan de manera puntual. Además, vi en ellos esas ganas de salir adelante a pesar de las dificultades (C. Ayala, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).

Sin embargo, la empresa tuvo que recurrir al banco para obtener más dinero en efectivo

Aún no era suficiente efectivo, porque tengo que pagar los alquileres de las tiendas, ya que los dueños solo redujeron su precio en un 50% durante la pandemia y en el 2021 lo volvieron a subir, el alquiler es caro en Gamarra y es toda una preocupación no poder pagarlo, por eso solicite préstamo al banco (R. Gomez, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021).

Por su parte, la empresa Corintios 13 también recurrió al banco para obtener más efectivo y así poder comprar los insumos necesarios para la producción de prendas. Asimismo, uno de los retos del almacenamiento de efectivo para este negocio fue que sus proveedores no daban crédito a ninguno de sus clientes. Ellos tenían la política de entregar la mercadería cuando el cliente había pagado al contado el 100% del precio pactado. Así, la proveedora T. Villanueva comenta lo siguiente: “en casos de pago, todos los clientes de Flotex trabajan al contado, no hacemos letras ni créditos, todo es al contado, así a nadie damos un tema de preferencia” (T. Villanueva, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021). De esta manera, se evidencia como algunos stakeholders no son flexibles con el tema de los créditos y eso dificulta a que la empresa pueda contar con efectivo suficiente para el pago del sueldo de los trabajadores, entre otros aspectos.

En ese sentido, en lo que respecta a semejanzas, la empresa Isamar y Dios es amor lograron tener un poco más de efectivo ya que sus proveedores les brindaban crédito. Asimismo, el experto R. Gandolfi señaló que es común que en las microempresas de Gamarra se mezcle el flujo de efectivo del negocio con el dinero de la familia, es decir, no existe una separación entre el negocio y la familia (comunicación personal, 12 de enero de 2022). Este aspecto no ocurre en ninguna empresa, ya que, si bien no han recibido una capacitación formal, si tienen conocimiento de que es bueno mantener separado la parte personal de la empresa y ello lo aprendieron de los consejos de otras personas. En adición, el experto Jorge Mendoza señaló que el principal consumo de *cash* está vinculado al pago de proveedores y trabajadores, lo cual es validado en las tres empresas (comunicación personal, 10 de enero de 2022). También, S. Saldaña indicó que muchas microempresas al no tener efectivo suficiente, acuden a préstamos financieros y eso al final les genera dependencia de los bancos, aspecto que ocurre en la empresa Dios es amor y Corintios 13.

En síntesis, una buena gestión del flujo del efectivo, permite que las microempresas se queden más tiempo en la cancha del juego, es decir, que sean más competitivas y resilientes frente a las adversidades, porque así cuentan con la caja necesaria para pagar a sus proveedores

y trabajadores. De esta manera, se evitan pedir préstamo al banco para cubrir con actividades internas.

### **3.1.3. Servicio de deuda**

Respecto al servicio de deuda, en las tres microempresas se encuentra presente este factor. En la empresa Isamar, existe el pago de deuda a los proveedores, ya que algunos de ellos le brindan al crédito un 50%. Asimismo, cuando se preguntó sobre la puntualidad o retraso de los pagos, los proveedores comentaron

Bueno, hay meses en que, si se retrasa la dueña con el pago, pero es comprensible porque cuando hay meses bajos, baja para todos, ¿no? Para solucionar ello, la dueña me comenta con anticipación que no podrá pagar la fecha que pactamos y colamos otra fecha próxima, todo es cuestión de negociar (C. Alaya, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

También, esto mismo ocurre con la empresa Dios es amor, ya que ellos tratan de cumplir con sus deudas de manera puntual, pero también hay otros meses donde uno no cuenta con el efectivo suficiente, pero sus proveedores también son comprensibles. Así, se comenta lo siguiente: “cuando nuestros clientes más fuertes compran las telas, nosotros les damos el plazo de una semana para que pueda cancelar con el pago. Pero, en algunas ocasiones la empresa excede el plazo establecido, aunque estas son en muy pocas” (C. Alaya, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021). Cabe resaltar, que esta política de crédito es brindada solo a aquellas empresas que representan un porcentaje significativo de las ventas.

Por otra parte, la empresa Corintios 13 no tienen estas opciones de crédito por parte de sus proveedores de telas o accesorios, entonces para poder adquirir los productos suele pedir prestado al banco. Por eso señala que venía trabajando con el banco desde hace más de seis años. De esta manera, es cómo la empresa ha podido sobrevivir durante esta pandemia.

En lo que respecta a semejanzas, tanto la microempresa Isamar como Dios es amor tienen deudas por pagar a sus proveedores, ya que ellos mediante una política de créditos les brindan mayor plazo para pagar en comparación a otras empresas. Respecto a este factor, R. Gandolfi comenta que no es pertinente brindar crédito solo porque la otra empresa genera una simpatía con el proveedor, sino que debe haber un análisis más exhaustivo como verificar el

historial crediticio y observar el cumplimiento de pago de las cuotas (comunicación personal, 10 de enero de 2022). Este aspecto es validado en los proveedores de ambas empresas. Por otra parte, en el lado de las diferencias, la empresa Corintios 13 no cuenta con esta política de crédito de parte de sus proveedores. Esa desconfianza se genera debido al contexto, es decir, frente a la llegada de la pandemia algunos proveedores pueden haber visto la posibilidad de que sus socios fallen. Por ese motivo, no se arriesgan a darles un préstamo.

En síntesis, el servicio de deuda aporta a la resiliencia organizacional en que brinda una mayor libertad para realizar las actividades comerciales y así va impulsado la cadena productiva del sector textil. Asimismo, no todos los proveedores tienen esa política de créditos, debido a la incertidumbre de la pandemia existe una desconfianza. Sin embargo, esto tiene que cambiar con el tiempo, ya que si un proveedor se cierra a negociar con sus clientes es muy probable que termine perdiendo futuras ventas.

En base a toda la información brindada en la dimensión de *resiliencia de capital*, se realiza la siguiente tabla para sintetizar los principales hallazgos de cada factor:

**Tabla 7. Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia del Capital**

Factores	Isamar Moda	Dios es Amor	Corintios 13
Estructura de capital	Tuvo capital suficiente para invertir en el negocio. Ello se debe a que inyectan dinero ahorrado en negocios anteriores.	Desde la pandemia solicitó un préstamo bancario, porque tenía deudas personales.	Trabaja adquiriendo préstamo al banco, porque no tiene familiares de quien solicitar préstamo.
Almacenamiento de efectivo	Desde el 2021 su efectivo incremento, porque sus proveedores más importantes le ofrecieron brindarle crédito por un mes al ser un cliente recurrente.	Desde el 2016 su proveedor más grande le brinda crédito, pero debido a la pandemia tuvo que recurrir al banco para incrementar su nivel de efectivo.	No cuenta con proveedores que le brindan crédito parcial. Por ello, ya venía solicitando préstamo al banco para tener el efectivo necesario
Servicio de deuda	Existe el pago de deuda a sus proveedores, porque ellos le brindan un crédito del 50%. Asimismo, el tiempo para cancelar esa deuda depende de la negociación con sus proveedores.	Sus proveedores le brindan un crédito de 40% y el tiempo para cancelar el monto faltante es negociado con los gerentes de cada empresa proveedora.	No cuenta con la opción de servicio de deuda, ya que la empresa debe pagar al contado a sus proveedores. Por ello, desde el 2015, para adquirir los insumos suelen pedir préstamo al banco.

## 3.2. Factores de la Dimensión de Resiliencia Estratégica

### 3.2.1. Crisis de supervivencia

En esta parte, la teoría señala que existe una crisis de supervivencia de la empresa por el entorno o interno. De las 25 personas entrevistadas, 14 señalaron que la crisis en las microempresas se dio por factores externos, especialmente, por la pandemia. Asimismo, ninguna de las CEOs y sus stakeholders señaló que se generó una crisis por la parte interna. Entonces, respecto al contexto externo, la CEO de Isamar comenta

Ya no es como antes, los clientes ya no vienen, ya no viajan, solamente algunos te comunican, algunos ya no tienes el contacto, porque solamente viajaban de provincia y de muchos hemos perdido el contacto; entonces, la venta a disminuido en un 40% desde el 2020 (M. Ucharo, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021).

Las galerías ya no te permitían sacar mercadería en la pandemia, si te dejaban tenías que pagar las deudas, o sea, todo era, pero y pero, para todo te ponían traba y ya no había esa oportunidad de quizá vender lo que había quedado a los clientes (M. Ucharo, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021).

En ese sentido, la primera cita alude al segundo semestre del 2020, donde la recuperación fue lenta y varios clientes dejaron de venir a comprarles, porque “algunos de ellos se enfermaron y otros clientes de provincia ya no venían porque habían quebrado” (M. Ucharo, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021). Luego, la segunda cita es cuando el Estado decretó la cuarentena obligatoria y Gamarra cerró sus puertas por más de tres meses. Así, toda la mercadería se quedó guardada. Respecto a ello, la señora M. Ucharo comenta que la seguridad se había reforzado y estaban siendo muy estrictos con quienes querían ingresar a las galerías por el tema del contagio.

En cuanto a los clientes de Isamar, al haber poca mercadería, algunos de ellos Isamar empezaron a comprar más y su frecuencia de visita a la tienda física disminuyó. Así, J. Vergara

comenta lo siguiente: “a partir de la pandemia empecé a comprarle por cantidad, para no estar volviendo cada rato, así tenía mi stock asegurado y avanzaba con las ventas” (J. Vergara, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021). Asimismo, otros clientes compraron en menor cantidad, porque comentaban lo siguiente: "como estaban prohibidas las fiestas y la empresa vende para fiestas, disminuyeron un poco las ventas" (C. Nuñez, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021). En adición, los clientes entrevistados comentaron que la ubicación de las tiendas de Isamar ayuda en el tema de ventas, ya que sus locales se encuentran en galerías que son conocidas por clientes mayoristas.

Por otra parte, en la empresa Dios es amor, señalan que el préstamo fue clave para la supervivencia del negocio, ya que no contaban con capital suficiente para invertir en la empresa. Asimismo, comenta que existen dos motivos principales por los cuales una empresa ha sobresalido en la pandemia, uno de ellos es tener un ahorro base u obtener préstamo del banco y tener la capacidad de pagar las cuotas de manera responsable, el segundo es tener una estrategia en mente, es decir, estar constantemente pensando en mediano en plazo, no solamente centrarse en los problemas actuales, sino tener un pensamiento más visionario. Respecto a sus trabajadores, la CEO comenta lo siguiente: “algunos de mis trabajadores se han regresado a sus pueblos por el miedo al contagio u otras deudas personales que tenían y ello nos afectó bastante como empresa, el tema de perder personal de confianza" (R. Gómez, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021). En cuanto a sus clientes, resaltaron que el aumento de precios no fue tan elevado como el de otras empresas, entonces siguieron comprando las prendas.

En el caso de la empresa Corintios 13, la dueña comenta que la fidelidad de sus clientes es lo que le ha permitido sobrevivir en la pandemia, ya que la empresa lleva más de diez años en el mercado de Gamarra, entonces los clientes son personas de bastante confianza para la dueña. Respecto a los colaboradores de la empresa, resaltaron que uno de los retos en el 2021 fue el incremento de todos los insumos y la falta de abastecimiento en las prendas. De esta manera, uno de los trabajadores indicó lo siguiente: “considero que se podría aumentar el personal en el tema de la confección y producir nuevos modelos, porque mayormente son modelos clásicos que siempre llevan los clientes, pero algunas veces los clientes mismos nos dicen que debemos innovar más” (L. Gómez, comunicación personal, 14 de noviembre de 2021).

Asimismo, no solo las tiendas comerciales estaban en crisis, sino también los proveedores de telas, accesorios, entre otros. En ese sentido, todos los proveedores entrevistados

señalaron que en el 2020 solo vendieron las telas o insumos que les quedaron en stock y en el 2021 vinieron los problemas de los altos costos de transporte, subida del dólar, entre otros

Los precios de las telas han subido en 30 o 40%, porque el flete que casi siempre costaba 2 mil dólares subieron a 18 mil o 20 mil dólares por contenedor ¿Por qué subió? Porque los contenedores con toda esta crisis han parado, es decir, los contenedores han quebrado...entonces ahora los contenedores de sobreestadía y almacenaje están carísimos (J. Alaya, comunicación personal, 17 de noviembre de 2021).

Los costos han aumentado en un 60%, todo lo que es transporte como el control de Aduanas, el control de calidad y ver que la tela no tiene fallas. Entonces, por todo ello, tienes un costo adicional y eso limita nuestro crecimiento (T. Villanueva, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021).

El dólar se elevó y así el precio de los insumos importados que traían del extranjero han variado, más en los metales, han variado en 30%, porque considero que el dólar ha aumentado 40% (D. Sempertegui, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).

En base a lo anterior, es importante recalcar que la situación política de las elecciones también influyó en alza del dólar y según J. Alaya el costo del flete y otros costos de transporte fue debido a que China fue perdiendo su mano de obra barata, entonces eso limitó la producción de los productos que se deben exportar a otros países. Entonces, a base de todo este incremento de los costos, la dueña M. Ucharo señaló que el metro cuadrado de tela ha aumentado en 8 a 10 soles y se generó una escasez de variedad de telas. Frente a ello, una proveedora responde que “este año 2021 no hemos podido traer novedad o innovación, lo que pasa es que para traer novedades el costo salía más alto. Entonces, ahora se está trayendo las telas que son más comerciales y baratas como el chalis” (T. Villanueva, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021).

En cuanto a las semejanzas, los clientes de las tres microempresas comentan la importancia de la localización estratégica en galería que ya son conocidas por los mayoristas. Respecto a ello, el experto R. Gandolfi comenta que el estar en un clúster genera bastante incertidumbre, porque no solo basta con tener una posición estratégica en buenos pisos o galerías, sino que también se debe analizar a la competencia, quien constantemente está innovando. Asimismo, analizando la relación del tamaño de la organización con el grado de supervivencia, se considera que las microempresas son más flexibles en comparación con una empresa grande o corporativa. Por su parte, S. Saldaña señala que es beneficioso que una microempresa se ubique en este clúster, porque atrae a una fuerte demanda nacional e internacional que busca comprar ropa que está a la moda a precios accesibles.

En síntesis, dentro de este factor existen distintas razones por las cuales se genera esta crisis de supervivencia tales como el aumento de los insumos, la pandemia, el tamaño de la organización y la localización estratégica, En base a este último, el estar ubicado a un cluster contribuye a disminuir el riesgo, porque las mypes tienen acceso a recursos y eso les ayuda a ser más resilientes.

### **3.2.2. Guerra de precios**

En cuanto a este factor, la guerra de precios se produce cuando las otras empresas rivales colocan el mismo producto a un precio inferior. En el caso de la empresa Isamar, su competencia suele copiar sus diseños de modelos y luego disminuir el precio. Así, la dueña comenta lo siguiente: “sacan el mismo modelo y lo ponen con menos precio, es decir, si yo vendo 25, esa empresa vende a 20, tal vez 23, pero son 2 puntos menos y eso afecta al negocio” (M. Ucharo, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021). De esta manera los clientes que solo se guían del precio, compran a la competencia. Entonces, respecto a ello, Isamar ha buscado una diferenciación del producto. Por ello, en los tres últimos años se ha dedicado a vender faldas de cuerina y tops de brillo, con estas dos líneas de negocio tiene más de 20 modelos surtidos en la tienda principal.

Respecto a los clientes de Isamar, algunos de sus clientes comentan sobre esta subida de precios por el alza del dólar: “yo solía comprar las faldas a 20 o 21 soles, pero ahorita Isamar las vende a entre 24 a 26 soles, no bajan de 24 soles, han subido los precios porque sus costos también subieron y se les entiende” (J. Vargas, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021). Asimismo, otro cliente menciona que otras tiendas aumentaron su precio en uno o dos soles, mientras que Isamar lo incrementó entre cuatro a cinco soles por prenda, “yo creo que lo

suben así, porque tienen bonitos diseños y la calidad es buena” (L. Herrera, comunicación personal, 2 de noviembre de 2021). Por otra parte, su estrategia de precios en el 2020 si fue mantenerlo como años anteriores, ya que ese año recién se estaba activando económicamente Gamarra.

En el caso de Corintios 13, la dueña comenta que es normal que exista la guerra de precios, ya que desde los inicios de Gamarra había esa fuerte competencia en los precios, el cual es un aspecto que atrae a la demanda. Entonces, señala lo siguiente: “lo único que nosotros podemos hacer para salir de esa guerra es darles una mejor calidad y confianza a los clientes” (C. Gómez, comunicación personal, 6 de noviembre de 2021). De esa manera, su actitud frente a este grado de competitividad es mantener una actitud serena, porque confían en la calidad y acabado de sus productos. En cuanto a sus clientes, algunos de ellos consideran que sus precios son justos y lo que más resaltan es la calidad del acabado de las prendas. Así, comentan lo siguiente: “considero que sus precios son regulares en relación a la competencia, porque no son tan bajos ni tan altos, por ello pienso que tienen un precio competitivo” (Y. Diaz, comunicación personal, 6 de noviembre de 2021).

En el caso de Dios es amor, la dueña no le brinda importancia a la guerra de precios por parte de su competencia, porque eso siempre ha sido en Gamarra. Así, comenta lo siguiente: “yo ya tengo un precio definido, no me importa si venden menos o más, yo con mi precio sigo, no subo ni bajo, ahí me mantengo” (C. Gómez, comunicación personal, 16 de noviembre de 2021). Esta estrategia lo aplicó durante el 2020 y en el 2021 incrementó a 1 o 2 soles por prenda, pero solo en algunos modelos, porque los demás lo seguía vendiendo a un precio competitivo. Asimismo, uno de sus clientes mayoristas comenta que el tener distintas tallas le favorece en relación a su competencia

Considero que sus prendas contienen telas suaves que se amoldan bien al cuerpo; además, en algunos diseños tienen tallas como S, M y L, y eso les da una ventaja frente a la mayoría de otras tiendas que solo ofrecen una talla estándar (Y. Huillca, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021).

En relación a las semejanzas, las tres microempresas son conscientes de la guerra de precios y como estrategia han buscado diferenciarse por el diseño de sus productos, porque en la especialización de los productos está la clave para generar recordación de marca. Asimismo, sus clientes en su mayoría ya conocen el valor que cada empresa le ofrece, entonces a pesar de

que suban los precios, ellos les compran por la innovación o el buen acabado de las prendas. En base a ello, el experto R. Gandolfi confirma que el mecanismo más viable para aumentar la rentabilidad es hacer entender a los clientes el valor diferencial de los productos que uno ofrece. Incluso, el experto J. Mendoza señala que es una mala estrategia centrarse en la diferenciación de precios, por ello, los negocios deben buscar la diferenciación a través de la atención de nichos.

En síntesis, al vincular este factor con la capacidad de resiliencia, los microempresarios tienen que tener una visión estratégica de que no solo se compite por precios, es decir, el ser más barato que los competidores no ayuda a la sostenibilidad a mediano plazo. Además, en los últimos años el consumidor peruano busca prendas de moda y está dispuesto a pagar un poco más por estas novedades.

### **3.2.3. Operación estratégica**

Respecto a este factor, las tres CEO's señalaron que no existe una planificación estratégica en los procesos, sino que producen una cierta cantidad de prendas de acuerdo a la demanda. Lo mismo ocurre con la gestión de compra de insumos, la gestión de inventarios, entre otros. Asimismo, uno de los indicadores claves es el nivel de eficiencia. Para ello, a continuación, se hablará sobre este indicador en cada microempresa.

En primer lugar, en Isamar, la CEO comenta lo siguiente: "La producción de prendas depende de qué modelo está rotando más rápido, entonces eso vuelve a entrar al corte y en una semana pueden salir mil o dos mil prendas (...) antes a la semana producimos 600 prendas, pero ahora en esa misma semana se elaboraron 1500 prendas, eso depende mucho de las temporadas, aunque en promedio este año producimos 1200 prendas" (M. Ucharo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2021). Entonces, se evidencia que si está presente la eficiencia de prendas y eso va alineado con la ampliación del taller. Asimismo, el confeccionista J. Contreras comenta lo siguiente: "ahora hay más personal y a parte han aumentado más máquinas de coser y por eso, se está produciendo más" (J. Contreras, comunicación personal, 16 de noviembre de 2021). También, es importante señalar que Isamar cada año ha ido adquiriendo un nuevo local, contando en la actualidad con 4 locales, sobre ello dice lo siguiente: "nosotros ya estamos 4 años en el mercado, entonces consigues nuevos clientes, y como ya tienes más clientes, tienes que estar aumentando más el corte, más prendas y así sucesivamente va aumentando cada año" (M. Ucharo, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021).

En segundo lugar, en Corintios 13, la CEO toma en cuenta la calidad de las prendas: “siempre tratamos de traer de calidad en todos nuestros productos, así los clientes ya sabrían dónde comprar” (C. Gomez, comunicación personal, 15 de noviembre, 2021). Respecto a la eficiencia en la producción, la vendedora L. Salas dice lo siguiente

Anteriormente estaba un poco bajó la venta y por ello la producción de prendas era menor, pero ahora si hay mayor producción, porque ahora de manera interdiaria me van trayendo uno o dos sacos de prendas a la tienda y yo tengo que estar doblando y limpiando (L. Salas, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021).

Además, uno de los motivos por los cuales mejoró la producción es por el incremento del nivel de experiencia de los cortadores y confeccionistas, quienes van mejorando constantemente. Entonces, a partir de todo lo mencionado, se evidencia que el área de producción va ligada con la parte de ventas, ya que mientras más uno vende, su nivel de producción y eficiencia va aumentado. Cabe resaltar que siempre ello varía por temporadas, por ejemplo, “siempre en noviembre y diciembre se vende más por campaña navideña” (L. Gomez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

En el caso de Dios es amor, la CEO comenta que existen algunos procesos que podrían mejorarse en la producción tales como el molde y el corte. Así, para la parte del molde señala lo siguiente: “para sacar un modelo se necesita hacer un molde y eso demora 3 a 5 días, pero como estoy muy ocupada, a veces sale mal el molde y otra vez se pierde 5 días” (R. Gomez, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021). En base a ello, la dueña reconoce la falta de personal y que algunas veces no coordina bien con la señora del molde, el cual demora más días si el modelo es más complejo. Luego, respecto al corte dice lo siguiente: “en el corte necesito de un personal más atento, que vaya cortado a la medida, porque me ha pasado que algunas veces que no cortaron a la medida, entonces la prenda no les quedaba a los clientes” (R. Gomez, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021).

En cuanto a las semejanzas, en las tres microempresas el hecho de mejorar la producción si les ha permitido que puedan sobrevivir durante la pandemia, ya que al tener más mercadería se puede seguir ofreciendo las prendas a sus clientes, entonces ellos se siguen manteniendo atentos a los nuevos modelos que sacan y mientras van realizando sus pedidos, se

va produciendo más. Asimismo, respecto a este factor, el experto R. Gandolfi comenta que en Gamarra se realiza una planificación más empírica, porque la mayoría de los microempresarios solo toman en cuenta el día a día. Asimismo, se trabaja bastante por temporadas y así van reaccionando a la demanda. En adición, el docente J. Mendoza comenta que el no tener visión estratégica no les permite aprovechar las oportunidades de negocio o crear oportunidades. Este es un aspecto importante porque permite a las organizaciones tener una imagen del futuro.

Respecto a las diferencias entre microempresas, es importante señalar que en el año 2021 ha sido todo un reto el tema del abastecimiento, debido a la escasez de tela y el alza de precio en los insumos. En base a ello, cada empresa reaccionó de una manera distinta. La solución que tomó la empresa Isamar fue comprar más de 150 rollos de telas que aún tenían los proveedores para así abastecer a sus cuatro tiendas, pero ello no fue suficiente, porque le faltaba más personal calificado para el trabajo. Por su parte, las empresas Corintios 13 y Dios es Amor se enfocaron en aumentar su personal de ventas y el servicio de confección para así producir prendas en masa, tener más stock y vender todo lo posible en campaña navideña.

En síntesis, se considera que una buena gestión operativa es importante para que una microempresa sea resiliente. Para ello, se debe tener unos procesos operativos más encaminados. En ese sentido, se debe analizar constantemente la cadena productiva para así aminorar los costos operativos y ser más eficientes.

#### ***3.2.4. Características del producto***

En cuanto a este factor, es importante mencionar acerca de la innovación, calidad y diferenciación del producto. Para ello, se hablará sobre estos tres indicadores en cada uno de las microempresas. También, es importante mencionar que 19 de los 25 entrevistados han comentado que este factor se encuentra presente en la realidad de los tres negocios. Asimismo, este es el segundo factor que ha tenido mayor frecuencia en ser mencionado (ver Anexo R).

En la empresa Isamar, se diferencia de la competencia porque su marca está más enfocada para la sección de fiestas y eventos, es decir, ofrece prendas que van de acuerdo a esta actividad social. De esta manera, tiene un nicho definido. Asimismo, los motivos por los cuales sus clientes lo prefieren son por la calidad, variedad de modelos y acabado de las prendas. Así, J. Vergara comenta

Isamar trabaja con una cuerina que es gruesa, es de calidad, pero a pesar del grosor se amolda al cuerpo, tiene variedad en lo que es rubro de faldas y tops, también he visto que de toda Gamarra es casi la única que vende en esta calidad y en estos modelos (J. Vergara, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

Además, otras de sus clientas comentan lo siguiente: “ellas ofrecen faldas de cuerina y esa es una mejor tela que las faldas de látex, además, sus modelos son bonitos, eso es lo que más resalta, la calidad también es buena en comparación a otras tiendas” (L. Herrera, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021). En adición, su proveedora de cierres comenta que a la empresa Isamar le gusta comprar los cierres de mayor calidad, los cuales son más resistentes, todo ello con la finalidad de dar seguridad a sus clientes.

En Corintios 13, el giro del negocio está enfocado a vender prendas de tela *tul*, tops y polos transparentados, shorts, bodys, entre otros. De esta manera, su línea de negocio no está muy definida. Respecto a la innovación de los productos, la dueña lo entiende como la innovación en los modelos, cuestión que sí es importante para ella, sus trabajadores y clientes, estos últimos señalan que es importante que al mes saque más de tres modelos nuevos. Asimismo, algunos de sus clientes mayoristas le comentan podrían sacar más modelos, ya que la competencia está fuerte, así señala lo siguiente: “considero que más que innovadores son modelos clásicos, yo sigo llevando porque las chicas de Ica también me suelen comprar estos modelos clásicos, pero también quieren novedades y allí creo que podrían mejorar” (V. Sanchez, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021). También otro cliente señala lo siguiente: “al mes ellos sacan 1 o 2 modelos como máximo, mayormente sacan 1 modelo nuevo por mes, mientras que otras empresas sacan 3 a 4 modelos por mes” (L. Herrera, comunicación personal, 15 de noviembre de 2021). Entonces, a partir de todo ello, se evidencia que la empresa no suele arriesgar mucho en sacar nuevos modelos, porque existe una incertidumbre con estos, optan por sacar modelos clásicos, porque estos ya son conocidos por los clientes y han tenido una buena acogida en el mercado.

En la empresa Dios es Amor, también consideran importante la innovación y su nicho tampoco está muy definido. No obstante, ellos también sacan modelos clásicos y solo innovan más cuando son campañas fuertes como navidad, fiestas patrias, entre otros. Así, su confeccionista comenta lo siguiente: “Usualmente sacan un modelo al mes, no es mucho la

verdad. La dueña mayormente repite los modelos clásicos, eso también nos facilita a nosotros porque ya conocemos la tela y en época de fiestas allí empieza a innovar más” (J. Quispe, comunicación personal, 15 de noviembre de 2021). Asimismo, su vendedora señala que le comunica las sugerencias que comentan los clientes respecto a la prenda. Por otra parte, una ventaja competitiva de la empresa es que ofrece modelos en distintas tallas como S, M y L y eso lo realizan solo algunas tiendas. En adición, sus clientes le prefieren por la variedad de colores, tallas y por sus precios competitivos.

En la parte de semejanzas, se evidencia que la empresa Dios es amor y Corintios 13 no tienen una línea de negocio definida, en ese sentido, no tienen un nicho en específico, sino que se enfocan en ser más generalistas, lo cual podría afectar en la recordación de marca en la mente del usuario. Asimismo, ambas empresas trabajan más con modelos clásicos y no suelen innovar mensualmente, sino que solo lo realizan cuando están en temporadas. En base a ello, el experto R. Gandolfi comenta que, para la innovación del producto, es mejor producir lotes pequeños pero que tengan mayor variedad de modelos. Para ello, es fundamental encontrar el punto de equilibrio donde se puede alcanzar esa innovación del producto. Otra recomendación es no confiar en los “productos estrellas” o “vacas lecheras”, porque en algún momento del ciclo este producto va perdiendo su impacto.

En la parte de diferencias, la empresa Isamar si posee una línea de productos definidos y se ha logrado posicionar en la mente del usuario como aquella empresa que vende ropa para fiestas o eventos juveniles. Por ese motivo, puede cobrar un precio mayor por los productos que ofrece, ya que estos no se encuentran fácilmente en Gamarra

El producto o servicio resulta ser un reflejo de la organización. En ese sentido, la percepción del cliente sobre la organización dependerá de lo que ésta le ofrezca. Dentro de la microempresa ofrecer productos innovadores puede ser difícil, pero se puede optar por la diferenciación a través de la calidad del producto” (J. Mendoza, comunicación personal, 15 de enero de 2022).

En síntesis, para lograr una diferenciación del producto en un clúster competitivo como Gamarra, es clave el conocer a los clientes, ofrecer una línea de productos específica y saber escuchar las sugerencias y necesidades que ellos tienen. De esta manera, la empresa se va volviendo más resistente en el tiempo, ya que la conexión con los clientes logrará trascender la parte transaccional.

### ***3.2.5. Marketing digital***

Este es uno de los factores que surgió en el trabajo de campo y las tres microempresas han hablado sobre la presencia de este factor. Respecto a ello, la empresa Isamar comenta lo siguiente: "en Facebook, estamos descuidados, porque muchas empresas ahora venden por ahí y el alcance es mayor que la venta presencial, nosotros lo estamos haciendo mediante WhatsApp, pero con clientes casi cercanos" (M. Ucharo, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021). Asimismo, ahora para comprar los insumos, sus proveedores se contactan mayormente con la dueña mediante WhatsApp, antes uno tenía que ir a su local, pero ahora ese tema de la comunicación se ha vuelto más ágil. En adición, los mismos clientes de Isamar reconocen que han empleado la venta online con sus usuarios finales. Sin embargo, aún les falta tener más conocimiento de cómo cerrar una venta por redes sociales.

Por su parte la empresa Corintios 13 cuenta con Facebook, Instagram y WhatsApp Business. Asimismo, considera que hace mayor uso de la primera y tercera red social. La dueña ha ido aprendiendo sobre el uso de esta tecnología gracias a sus hermanos jóvenes que le enseñaron en la pandemia a utilizar estas redes sociales. Bajo ese sentido, la dueña comenta

Mediante Facebook e Instagram estamos llegando a nuevos clientes, porque son canales que antes no los habíamos tomado en cuenta, a pesar de que teníamos una cuenta creada. También, he visto que algunos de nuestros clientes han creado su propia página y han incrementado en ventas. Por ese lado, nos ha ido super bien, la verdad nos ha ayudado bastante el saber manejar las redes sociales (C. Quispe, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).

Luego, la empresa Dios es Amor también tenía su Facebook e Instagram, aunque no lo usaban con frecuencia. Entonces, cuando se estableció la cuarentena obligatoria una de sus estrategias fue vender joggers mediante las redes sociales y se sorprendieron de la cantidad de pedidos que les llegaba. Así, la CEO comenta

Pensé que todos iban a empezar a ahorrar o gastar poco, pero no, había algunas personas que normal seguían comprando ropa en plena pandemia, personalmente yo solo invertí en los alimentos para mí y mi familia, pero me

percaté que hay personas que tienen la posibilidad de seguir comprando, entonces allí empecé a vender por redes sociales (R. Quispe, comunicación personal, 12 de noviembre, 2021).

En adición, un cliente comentó que el marketing digital es una oportunidad para seguir creciendo en estos momentos de crisis: “considero que ahora uno puede capacitarte y aprender nuevas cosas en internet, antes a mí me gustaba interactuar más con la gente, pero ahora todo es más virtual. y bueno uno tiene que adaptarse” (C. Quispe, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021).

En cuanto a las semejanzas, la empresa Dios es amor y Corintios 13 tienen más conocimiento del uso de las redes sociales, debido a una capacitación empírica de sus familiares jóvenes. En base a ello, el experto R. Gandolfi comenta que, debido a la pandemia se han hecho más frecuentes las ventas online y las transacciones por Yape, Plin, Lukita, entre otros. Asimismo, varias microempresas han logrado adaptarse a vender por WhatsApp, porque está es una herramienta intuitiva. Sin embargo, no existe una planificación de contenido o una estrategia de marketing digital en las redes sociales como Facebook o Instagram, porque los dueños no se encuentran capacitados en esos temas. En adición, es importante no descuidar la parte offline, ya que “en algún momento los clientes pueden desear la cercanía y la virtualización será desplazada” (J. Mendoza, comunicación personal, 17 de enero de 2022). También, es importante conocer el estilo de vida de los clientes mayoristas y minoristas de Gamarra

Quienes no tienen la capacidad económica o la costumbre de adquirir una prenda para delivery. Por ese motivo, prefieren comprar de manera presencial, lo cual les resulta más cómodo. Cabe resaltar que los microempresarios de Gamarra no se han cerrado a la idea de vender por el canal online, sino que están en proceso de adaptación (S. Saldaña, comunicación personal, 11 de enero de 2022).

En síntesis, se evidencia cómo el marketing digital ha cobrado mayor importancia en la pandemia y muchos han tenido que adaptarse a las redes sociales para que sus emprendimientos puedan sobrevivir y otros han tenido que capacitarse o aprender más sobre el uso de ellas. Asimismo, en relación con la resiliencia organizacional, este factor ha contribuido a que las microempresas vayan ganando mayor visibilidad por el canal online.

En base a toda la información brindada en la dimensión de *resiliencia estratégica*, se realiza la siguiente tabla para sintetizar los principales hallazgos de cada factor:

**Tabla 8. Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia Estratégica**

Factores	Isamar Moda	Dios es Amor	Corintios 13
Crisis de supervivencia	Su estrategia para afrontar la crisis fue la diferenciación y especialización de productos. Asimismo, en el 2020 adquirió un local cinco veces más grande que los anteriores. Todo ello, lo hicieron porque sus mismos clientes le exigían.	La gerencia considera que el préstamo fue clave para sobrevivir en épocas de la pandemia. También, el poder vender por redes sociales le permitió sostenerse. Además, otra estrategia que aplicaron fue el liderazgo en costos, porque redujeron algunas de sus prendas durante el 2020.	Para hacer frente a la crisis de supervivencia, uno de los aspectos claves fue la fidelidad de sus clientes, ya que la empresa lleva operando más de 10 años en Gamarra. Asimismo, esta fidelidad se lo han ido ganando por la confianza que la empresa ha ido desarrollando con sus clientes mayoristas.
Guerra de precios	La empresa implementó la estrategia de diferenciación por producto, ya que su competencia suele copiar sus modelos y bajarle el precio. Pero su factor diferenciador es la calidad de la tela y la variedad de prendas para una línea de negocio definida.	La gerencia considera que su estrategia es tener una variedad de tallas en prendas. Así, el 60% de sus diseños cuentan con tres tallas (S, M, L). Ello le ha permitido incrementar su precio en 1 o 2 soles por prenda.	La empresa tiene una estrategia de ampliar sus diseños de prendas que le generaron mayores ventas en temporadas pasadas en distintas telas. Por ejemplo, tiene un top polo y lo saca en tela durazno, tul y chalis.
Operación estratégica	Con el incremento del personal en los procesos de corte y confección luego de la pandemia se logró producir más prendas. Asimismo, para que la rotación sea mayor compraron un nuevo local que les permitió exhibir mejor sus prendas.	La gerencia consideró que le falta mejorar sus procesos del molde y corte, ya que la sumatoria de ambos procesos demoran un tiempo promedio de tres semanas, mientras que a su competencia le tomó dos semanas.	La eficiencia de la producción logró aumentar, debido al nivel de experiencia y especialización de los cortadores y confeccionistas que fueron reclutados por la empresa luego de la pandemia.

**Tabla 8: Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia Estratégica (continuación)**

Factores	Isamar Moda	Dios es Amor	Corintios 13
Características del producto	Sus prendas se enfocan a un público de dama juvenil y su estilo es de fiestas y eventos sociales. En ese sentido, tiene un nicho definido. Asimismo, cuenta con gran variedad de tops de brillo y faldas cuerina. Además, cada mes innovan en traer nuevas prendas.	Su segmento de clientes es femenino y juvenil. Asimismo, respecto a la innovación, esta empresa solo saca nuevas prendas en temporadas altas. Además, una ventaja que ofrece son las distintas tallas (S, M, L) mientras que la competencia solo ofrece una talla estándar.	Sus prendas se enfocan a un público femenino, pero el estilo de sus prendas es más amplio. No tienen un nicho definido. Tienen la estrategia de optar por las prendas clásicas que generan más ventas, que innovar por sacar un nuevo modelo de prenda.
Marketing digital	Respecto al uso de redes sociales, la empresa solo utiliza WhatsApp para conectar a sus clientes. Asimismo, reconocen que les falta mayor conocimiento en esta área, porque saben del potencial de las redes sociales y el marketing digital.	Esta empresa empezó a moverse más en las redes sociales cuando llegó la pandemia, ya que alrededor del 80% de sus pedidos lo hacían por WhatsApp o Facebook. Asimismo, se quitó el estereotipo de que las personas no compran de manera online.	En esta empresa, la gerencia tiene mayor conocimiento de las redes sociales y venta online. En ese sentido, manejan Facebook, Instagram y WhatsApp Business. Sin embargo, tampoco existe un plan de marketing constante

### 3.3. Factores de la Dimensión de Resiliencia Relacional

#### 3.3.1. Conexión emocional

En cuanto a ese factor, se toma en cuenta el reconocimiento y valoración que se tiene de los trabajadores. Además, el total de los trabajadores de la empresa señaló la importancia de este factor, los cuales representan la cantidad de 10 personas.

En el caso de Isamar, la propia dueña señala que felicita a sus trabajadores por su buen desempeño y cuando algo sale mal conversa con ellos de manera individual. Asimismo, al finalizar el año la empresa les brinda una canasta navideña y un bono por su sacrificio de todo el año. Todo ello, genera un sentimiento de alegría y motivación en los trabajadores: “Nos felicitan cada vez que sacamos la mercadería rápido y cumplimos con el acabado, así la dueña me dice Gracias señor Jhon por el apoyo y eso a uno le motiva a seguir dando lo mejor que tiene” (J. Contreras, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021). Bajo esa misma línea, algunos de los colaboradores se sienten satisfechos en el trabajo, porque sienten que aprenden y además consideran su pago es justo

Estoy aprendiendo a ser más amable con los clientes, entonces, yo al aprender eso puedo utilizar eso en mi vida personal o cuando pueda tener un negocio propio, por ello me siento satisfecha, además tiene un pago justo, no te explotan como en otras tiendas y lo mejor es que son personas muy unidas (R. Salinas, comunicación personal, 18 de noviembre de 2021).

En la empresa Corintios 13, también les reconocen a sus trabajadores. Incluso, la dueña suele tomar una actitud más maternal hacia sus colaboradores

Les damos un buen trato y se le paga lo justo, siempre se le paga lo justo y les hemos dado una canasta no solo por Navidad sino también por 28 de Julio (...) también cuando es el cumpleaños de alguien se le compra una tortita, cosas así, creo que de esa manera se les agradece por su buen desempeño (C. Gomez, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021).

Asimismo, cuando se les preguntó sobre este factor a los trabajadores, ellos también comentaron que el trato de la dueña es cordial y horizontal. Además, se sienten muy agradecidos de trabajar con la dueña. En ese sentido, si existe una coherencia respecto a esta conexión del dueño con sus trabajadores.

En el caso de la empresa Dios es Amor, también existen reconocimientos a los trabajadores mediante un apoyo moral o económico. También sus trabajadores consideran que la dueña se preocupa por el crecimiento de ellos como persona

Se preocupan de que aprenda y haga una buena función en mi trabajo. De esta manera, la dueña me hace recomendaciones en el corte y me incentiva a que en un futuro yo mismo pueda emprender un negocio con lo que más me gusta y todos esos aspectos yo como joven lo valoro demasiado (J. Quispe, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

Asimismo, una de las vendedoras comenta que le gusta su trabajo por el hecho de que trabajar con ropa es más suave en comparación a otros trabajos. En ese sentido, también se observa coherencia entre lo que dice la dueña y lo que piensan sus colaboradores.

En la parte de semejanzas, se evidencia que en las tres microempresas se valora y reconoce a sus trabajadores mediante un bono de fin de año, entre otros aspectos. En base a ello, el experto R. Gandolfi señala que faltaría implementar el tema de las capacitaciones a los trabajadores para que así ellos sientan un crecimiento profesional en su trabajo. En adición, el docente J. Mendoza señala que uno de los elementos más valiosos en las organizaciones es quienes la conforman. Asimismo, el crecimiento de estos no depende únicamente de la oportunidad de trabajar, sino de desarrollarse profesionalmente. En ese sentido, la cultura organizacional tiene un alto impacto en la productividad de los trabajadores. Luego, S. Saldaña comenta que en Gamarra, los dueños tienen una relación más cercana con los trabajadores, ya que saben cuándo es su cumpleaños, conocen a su familia, etc. Asimismo, el tema de la remuneración es justa con el desempeño de los trabajadores.

En síntesis, este factor contribuye a la resiliencia organizacional de las microempresas, porque en momentos difíciles todos deben trabajar en equipo y apuntar a un solo objetivo. Para ello, se debe tener una cultura y clima positivo en el cual se aprecie y valore genuinamente a los trabajadores. De esta manera, ellos están más satisfechos de trabajar en la empresa y no dudaron en poner más esfuerzo en situaciones críticas.

### **3.3.2. *Relación recíproca***

Este factor es el primero que tiene más frecuencia, ya que 20 de los 25 entrevistados señalaron que si está presente en las tres microempresas. Respecto a ello, se toma en consideración la relación y el nivel de colaboración que se tiene con todos los stakeholders.

En primer lugar, en la empresa Isamar, existe una buena relación con sus trabajadores, ya que se ha construido una base sólida de confianza y camaradería. En efecto, una de sus vendedoras comenta lo siguiente: “la dueña es una persona con quien puedes tratar, es bien alegre y sincera” (R. Salinas, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021). Otro trabajador comenta que la empresa lo ayudó en momentos difíciles: “creo que ha sido un gran alivio que nos mantengan el sueldo, porque a muchas personas les bajaron, por ello yo les estoy agradecido a la empresa y la dueña, quien es una persona empática (R. Salinas, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021). Asimismo, existe una buena relación con sus proveedores, así se evidencia lo siguiente: “para mí es una persona muy extraordinaria, es una persona con

la que da gusto trabajar, además, tenemos una confianza mutua, ella confía en mí y yo confío en ella” (D. Sempertegui, comunicación personal, 5 de noviembre de 2021). También, uno de sus clientes menciona lo siguiente: “la relación se ha mantenido, porque la dueña siempre ha sido amable y cordial, también lo han sido sus hermanas y vendedoras” (D. Sempertegui, comunicación personal, 5 de noviembre de 2021).

En segundo lugar, en la empresa Corintios 13, señala que es importante mantener una buena relación con todos, porque así se tiene un buen clima organizacional y las conexiones se van cohesionando más. Así, su vendedora comenta lo siguiente: “me siento cómoda y por ese motivo estoy bastantes años en este trabajo; también, me importa que la empresa crezca, porque así logrará tener más ingresos, por ende, nuestros sueldos incrementarían” (L. Salas, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021). Por su parte, el trabajador de corte es consciente de la importancia de su función en la pandemia: “realizaba un esfuerzo constante para aportar a la empresa...cuando había más demanda en campañas, me quedaba a trabajar horas extras para cumplir con los requerimientos de los pedidos” (C. Chavez, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021). En cuanto a proveedores, la asesora comercial de Flotex SAC señala

Todos los clientes son importantes para Flotex, pero es claro que quienes llevan más rollos tienen más preferencia en enterarse de las novedades. Así, cuando se traen algunas novedades, primero se realiza la preventa con los clientes más fuertes y fieles a la empresa, dentro de los cuales está la empresa Corintios 13 (T. Villanueva, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021)

En tercer lugar, en la empresa Dios es amor, también se mantienen buenas relaciones entre los stakeholders. Así, la vendedora R. Torres comenta lo siguiente: “durante la pandemia nos dijo que para sobrevivir tenemos que salir adelante, la dueña nos llamaba para salir nuevamente a trabajar en Gamarra; de esta manera, ella nos daba un impulso” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2021). Asimismo, sus trabajadores saben que su función es importante para la empresa y se evidencia en el trabajo en equipo

Yo creo que todos los miembros de la empresa son importantes, yo cumplo con la parte de confección, hay otras personas que hacen el corte y las vendedoras

atienden en la tienda. Al final todos somos como piezas de una bicicleta y así nos complementamos (J. Quispe, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021).

También, su proveedor principal comenta lo siguiente: “ya tengo más de 6 años trabajando con la empresa y siempre ha habido una relación de respeto y confianza entre nosotros, a mí me da gusto trabajar con personas que se esfuerzan por crecer” (C. Alaya, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

En cuanto a las semejanzas se evidencia que en las tres microempresas existe un trato cordial hacia los demás stakeholders. Respecto a la opinión de los expertos, el experto R. Gandolfi señala lo siguiente: “es bueno tener una relación cercana con los trabajadores y proveedores, porque entre todos hacen posible el funcionamiento de la microempresa” (R. Gandolfi, comunicación personal, 15 de enero de 2022). Ese aspecto sí lo tienen en cuenta las tres CEOs. En adición, J. Mendoza comenta que la clave para tener buenas relaciones es “identificar qué motiva a los stakeholders y satisfacer estos intereses, por ejemplo, a los clientes les interesan las ofertas y a los trabajadores se les puede brindar oportunidades de desarrollo profesional o línea de carrera” (J. Mendoza, comunicación personal, 10 de enero de 2022). Este aspecto no se logra identificar con facilidad, porque faltaría un equipo que se encargue de fomentar una mejor cultura y clima organizacional para así identificar los insights que motivan a cada personal. También, S. Saldaña señala lo siguiente: “los microempresarios no solamente sobreviven por ellos, sino que buscan seguir creciendo para seguir beneficiando a los demás actores de la cadena productiva” (S. Saldaña, comunicación personal, 8 de enero de 2022). En ese sentido, las tres dueñas son conscientes que al quebrar perjudican a sus trabajadores y a sus familias.

En síntesis, el mantener buenas relaciones con los stakeholders influyen de manera positiva a la resiliencia organizacional, ya que, en momentos difíciles, sus proveedores pueden resultar ser más flexibles con el pago de cuotas y los colaboradores pueden seguir dando su mejor desempeño. De esa manera, la empresa va asimilando ágilmente los cambios y así puede ir reinventándose o creciendo en el camino

### **3.3.3. *Servicio al cliente***

Las tres microempresas estudiadas consideran relevante este factor. En el caso de la empresa Isamar, los clientes destacan la amabilidad, disposición y buena comunicación de las vendedoras. Además, valoran la innovación constante de las prendas. En ese sentido, uno de sus clientes mayoristas comenta lo siguiente: “siempre que voy a las tiendas veo que sacan modelos nuevos y tallas. Además, vuelvo de manera intermedia a comprar por la amabilidad de las vendedoras” (J. Vergara, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021). Asimismo, los clientes señalan que su servicio se caracteriza por la seguridad, confianza y buena información que brindan en todo momento. Por otra parte, las vendedoras refuerzan esta idea desde sus experiencias, tal como indicó M. Chalco, “siempre le muestro la prenda y le hago sentir que es suya la prenda y luego el cliente decide si lo compra o no” (M. Chalco, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021).

En el caso de la microempresa Corintios 13, la CEO vincula este factor únicamente con la amabilidad hacia los clientes. De esta manera, señala lo siguiente: “donde le trates bien siempre va a volver el cliente, pero si le tratas mal jamás vuelve” (C. Gómez, comunicación personal, 15 de noviembre de 2021). En adición, los clientes valoran el cumplimiento de plazo en la entrega de la mercadería. En ese sentido, consideran que la empresa es eficiente con sus despachos a nivel nacional. Respecto a ello, una de sus clientes menciona lo siguiente: “me gusta trabajar con ellos porque son ordenados y cumplen con los tiempos acordados y si bien alguna vez se equivocaron supieron reconocerlo” (V. Sánchez, comunicación personal, 6 de noviembre de 2021).

En el caso de la microempresa Dios es amor, los clientes valoran la mejora de sus canales digitales como son Whatsapp Business y Facebook. En ese sentido, la clienta Y. Huilca señala lo siguiente: “ahora no necesariamente tenemos que ir al local a ver los nuevos modelos, sino que nos vemos enterando mediante los estados de WhatsApp y mediante un mensaje separo mis pedidos” (Y. Huilca, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021). También, las vendedoras mencionaron que la amabilidad para atender al cliente es una fortaleza de la empresa. Asimismo, estos miembros de la organización mencionaron que, si bien la cuarentena ha distanciado al vendedor del cliente de manera física, el vínculo emocional se mantiene.

Respecto a las semejanzas, las tres microempresas rescatan la amabilidad en el servicio al cliente. Al respecto, Renato Gandolfi argumenta que este factor es clave para tener un servicio diferenciado, ya que permite que los clientes compren nuevamente porque se sienten cómodos y satisfechos con el trato. No obstante, las diferencias radican en las características asociadas al

servicio al cliente que cada stakeholder identifica. Por ejemplo, en el caso de Isamar, se resalta la confianza, seguridad, comunicación y entrega de información adecuada; Corintios 13, la entrega oportuna de productos y Dios es amor, resaltó el mantenimiento del vínculo a pesar de las medidas establecidas por el distanciamiento social. Asimismo, Susana Saldaña destacó que si bien este factor fue motivo de queja del público en el emporio por mucho tiempo, contratar vendedores extranjeros ha determinado el cambio en el servicio al cliente que solían ofrecer las microempresas.

En síntesis, se rescata que las tres microempresas contaron con un servicio al cliente efectivo, a pesar de las nuevas circunstancias presentadas por la llegada del coronavirus, y esto les permitió seguir ofreciendo sus productos de manera sostenida. Puesto que este factor permite la negociación con clientes, entrega de productos de acuerdo a especificaciones y tiempos pactados y el trato cordial que permiten afianzar las relaciones con los mismos.

#### **3.3.4. Mejora de las relaciones**

Este factor evalúa la fidelidad tanto de clientes externos como internos de las organizaciones y para las tres microempresas del sector textil estudiadas, el factor se ha desarrollado en diferente medida. En el caso de Isamar, la relación de la CEO con los trabajadores es horizontal y cordial. En cuanto a sus principales clientes, le brindan beneficios como la separación de prendas, descuentos y regalos. En base a ello, la clienta mayorista C. Nuñez comenta lo siguiente: “cuando compro grandes cantidades de prendas, la empresa me realiza algunos descuentos y separa mis prendas y colores que pido” (C. Nuñez, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021). Respecto a ello, los clientes demuestran su fidelidad a la empresa mediante la frecuencia de compra. Por ejemplo, el cliente C. Nuñez afirmó “todas las semanas voy a visitarla, a ver que está bien” (C. Nuñez, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021) y la clienta L. Herrera mencionó “todos los días le compró a la empresa y ya son más de cuatro años de relación” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). En ese sentido, la fidelidad se sostiene por el reconocimiento de la CEO hacia los trabajadores.

En el caso de la empresa Corintios 13, la CEO tiene relaciones sólidas con los trabajadores, debido al cumplimiento en los pagos y el trato empático. Así, uno de sus confeccionistas menciona lo siguiente: “la CEO nos paga de manera puntual cada sábado y siempre nos brinda una retroalimentación de nuestras tareas” (L. Gómez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021). Asimismo, otro aspecto positivo son los años de relación que la empresa tiene con sus trabajadores y clientes. Así, la cliente Y. Díaz afirma lo siguiente:

“desde hace 5 años le compró a la empresa y voy de manera diaria a Gamarra a visitarlos” (Y. Díaz, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021). De igual forma, el cliente V. Sánchez mencionó “son muchos años que llevo trabajando con la señora” (V. Sánchez, comunicación personal, 6 de noviembre de 2021). En base a ello, existe evidencia de la preferencia de los clientes hacia los productos de la empresa.

Por su parte, en la organización Dios es Amor, los clientes también expresan que son fieles dado los años de relación con la empresa y ello se debe al trato que reciben. Respecto a ello, una de las clientas afirma lo siguiente: “aparte de los años que llevo comprándolo a la empresa, está el hecho que me puedo expresar libremente con ella sobre cómo me está yendo en mi negocio y me aconseja (P. Guevara, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021). En el caso de los trabajadores, estos afirman que la cantidad de años que llevan trabajando reafirman su fidelidad e incluso, desean continuar laborando, tal es el caso de M. Castillo, que menciona “llevo muchos años trabajando en la empresa, entonces la señora me ha brindado una confianza y por eso me gustaría estar más tiempo aquí, por eso no vi la necesidad de irme a trabajar a otro lado” (M. Castillo, comunicación personal, 16 de noviembre de 2021). Ello se debe a la oportunidad que la CEO le brinda a pesar de su poca experiencia y la confianza desarrollada para la atención del negocio.

Se logran identificar semejanzas respecto al desarrollo de este factor en las tres microempresas; por ejemplo, en Corintios 13 y Dios es Amor, la fidelidad de los clientes se ha visto afianzada debido al número de años de relación con los negocios y, en Dios es Amor e Isamar, los clientes manifiestan su fidelidad preocupándose por el estado de las CEOs. No obstante, Renato Gandolfi y Jorge Mendoza argumentan que se requieren otros aspectos para tener clientes fieles, tales como la identificación de necesidades y su atención oportuna. En lo que respecta a la fidelidad de los trabajadores también es producto de los años de relación y el desarrollo de confianza en Corintios 13 y Dios es Amor.

En síntesis, las tres microempresas mantienen la fidelidad de sus clientes debido a los años de relación y el trato que cada CEO mantiene con sus clientes, que se basa en la confianza, apoyo y orientación. Sin embargo, sólo se ha identificado que Corintios 13 y Dios es amor cuentan con trabajadores fieles que, a pesar de la pandemia, desean continuar trabajando en la organización. Ello se debe a la cantidad de años y la confianza que las dueñas les brinda.

### 3.3.5. *Apoyo familiar*

Un factor encontrado en campo es el apoyo familiar que recibieron los miembros de las microempresas estudiadas. En el caso de Isamar, la CEO considera que el apoyo de su hija y esposo fue determinante en la continuidad del negocio. Además, ningún miembro de la familia se contagió en la pandemia. Así, señala lo siguiente: “en el 2020, muchas veces me quedaba de amanecida en el taller junto a mis hermanas y tanto mi hija como mi esposo comprenden esa parte” (C. Maria, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021). Asimismo, los trabajadores señalaron que el no tener personas con covid.19 en su familia les daba mayor tranquilidad para seguir laborando.

En la microempresa Corintios 13, la CEO manifestó que contaba con apoyo de su esposo: “todos somos un equipo, yo y mi esposo, los trabajadores, porque si no cómo saldría la mercadería” (C. Gómez, comunicación personal, 15 de noviembre de 2021) y un trabajador afirmó que “un apoyo fundamental fue mi familia, porque en el año 2020 muchas veces me quedaba de amanecida para así terminar de cortar las prendas y mi esposa se encargó de cuidar más al bebe en esos meses” (C. Chavez, comunicación personal, 17 de noviembre de 2021). Así, identifican qué miembros de sus familias representaron un soporte y mencionan que la ayuda se dio a través de la asunción de roles que estos mismos no hubiesen podido cumplir.

En la misma línea, la CEO de Dios es amor identificó el apoyo de su esposo y algunos de sus hermanos. Así, la vendedora de la tienda R. Torres ha logrado identificar este soporte, por ello comenta “en la empresa si hay un constante apoyo familiar, porque algunas veces el esposo de la dueña tiene que quedarse con los niños mientras ella está trabajando” (R. Torres, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021). De igual forma, una de sus clientes principales, mencionó que: “me comenta (la dueña) que su familia le apoya bastante en el negocio, su esposo siempre está allí con ella” (P. Guevara, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021). En ese sentido, la CEO tiene respaldo en su esposo y este logra ser reconocido por otros stakeholders de la organización.

Así, se tiene que los miembros de Isamar y Corintios 13 comparten la vinculación del factor con la inmunidad al contagio, ya que representó ahorro de recursos. Asimismo, la CEO de Corintios 13 y Dios es Amor tienen el constante apoyo de sus cónyuges, quienes además de apoyarlas en el negocio, están dispuestos a asumir roles de hogar que las CEOs no pueden. Al respecto, Jorge Mendoza explicó que cuando las microempresas son familiares, estas tienen un mayor número de recursos para afrontar crisis, ya sean económicos, sociales, entre otros; no

obstante, Renato Gandolfi aclara que si no existe una división clara del dinero que ingresa a las microempresas y a las familias, se pueden generar distorsiones en el flujo de efectivo.

En síntesis, las CEOs de las microempresas contaron con apoyo familiar y en algunos casos, los miembros de sus organizaciones, también. Este soporte se manifestó a través de los esposos y en algunos casos, como el de Dios es Amor resulta tan explícito que otros stakeholders logran identificarlo.

En base a toda la información brindada en la *dimensión relacional*, mediante la siguiente tabla se sintetizan los principales hallazgos de cada factor.

**Tabla 9. Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia Relacional**

Factores	Isamar Moda	Corintios 13	Dios es Amor
Conexión emocional	La gerencia brinda un reconocimiento por el buen desempeño de los trabajadores y brinda recompensas materiales. Asimismo, los trabajadores se sienten satisfechos y consideran que el pago es justo.	La gerencia adopta una actitud más maternal hacia sus colaboradores, ya que tiene más de ocho años trabajando con ellos. Además, los trabajadores confían en la dueña y su comunicación es cordial y horizontal.	La gerencia brinda apoyo moral o económico. En adición, los trabajadores consideran que la dueña se preocupa por su crecimiento personal y los incentiva a que tengan su propio negocio.
Relación recíproca	Los trabajadores consideran que la relación es abierta, de confianza y transparencia. Los proveedores consideran que la relación se hace más fuerte por la empresa lleva grandes cantidades de tela.	La empresa al tener más de 10 años en Gamarra y seguir trabajando con la mayoría de sus mismos clientes, proveedores y trabajadores se han ido forjando relaciones fuertes.	Los trabajadores señalan que trabajan en equipo y estar orgullosos de su trabajo en la empresa. Asimismo, sus proveedores suelen brindarle facilidades de pago.
Servicio al cliente	Los clientes destacan amabilidad, disposición y buena comunicación de las vendedoras. Además, valoran la innovación constante de las prendas.	Los clientes valoran el cumplimiento de plazo en la entrega de la mercadería. En ese sentido, considera que la empresa es eficiente con sus despachos a nivel nacional.	Los clientes valoran la mejora de sus canales digitales como son Whatsapp Business y Facebook.

**Tabla 9: Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia Relacional (continuación)**

Factores	Isamar Moda	Corintios 13	Dios es Amor
Mejora de las relaciones	La relación de la CEO con los trabajadores es horizontal y cordial. En cuanto a sus principales, brindan beneficios como la separación de prendas, descuentos y regalos.	La dueña tiene relaciones sólidas con los trabajadores, debido al cumplimiento en los pagos y el trato empático	La transparencia y empatía que brinda a sus clientes le ha permitido ganarse la fidelidad de los mismos, aspecto que ayudó a mantener su cartera de clientes.
Apoyo familiar	La dueña considera que el apoyo de su hija y esposo fue determinante en la continuidad del negocio. Además, ningún miembro de la familia se contagió en la pandemia.	El esposo de la CEO la apoyó constantemente. Además, los familiares de los colaboradores comprendieron cuando tuvieron que quedarse hasta tarde para cumplir con los pedidos.	La CEO contaba con el apoyo de su esposo y sus hermanos. Además, los trabajadores identificaron el apoyo del esposo como factor influyente en la continuidad de la empresa.

### 3.4. Factores de la Dimensión de Resiliencia Cultural

#### 3.4.1. *Compromiso del trabajador*

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los stakeholders internos de las microempresas, se ha determinado que el personal está comprometido. En el caso de Isamar, la CEO menciona que el compromiso se refleja en la disposición para quedarse laborando de amanecida con tal de terminar los productos que tenían pendientes (M. Ucharo, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021). Además, sus trabajadores son conscientes de la responsabilidad que tienen, tal como lo señala el confeccionista “es una responsabilidad para mí al tener un trabajo” (J. Contreras, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021).

De igual forma, la CEO de la empresa Corintios 13 reconoce que cuenta con trabajadores comprometidos, tal como lo señaló en la entrevista “te cumplen al día, siempre traen a la hora, a la fecha que tú le digas, si dices martes te traen el martes” (C. Gómez, comunicación personal, 15 de noviembre de 2021). De esta manera, el compromiso se asocia a la responsabilidad para cumplir tareas. Asimismo, el esfuerzo para realizar sus labores demuestra el compromiso de algunos trabajadores, por ejemplo, la vendedora L. Salas indica “estoy dispuesta a poner todo mi esfuerzo para atender a los clientes, llevar las prendas a las agencias de carga, contesto rápido las llamadas de la dueña y estoy atenta si me pide realizar un pedido” (L. Salas, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021).

En el caso de la empresa Dios es amor, tanto los trabajadores como la CEO reconocen el constante compromiso. Por un lado, la CEO reconoce el compromiso por la disposición para laborar horas extras con tal de concluir los pedidos durante pandemia, ella menciona “cuento con trabajadores comprometidos, ya que muchas veces ellos también se amanecen para terminar con el pedido, esto es en el caso de los costureros y cortadores” (R. Gómez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021). Del mismo modo, los trabajadores reconocen el compromiso, como el cortador Martín Castillo, quien refiere a esas ocasiones en las que se amanecen, “muchas veces nos quedamos de largo a trabajar en las noches, porque el trabajo es bastante y todo ello lo valora la dueña del negocio” (M. Castillo, comunicación personal, 16 de noviembre de 2021).

Asimismo, se han identificado semejanzas respecto del compromiso de los trabajadores de Isamar y Dios es amor, dado que tanto las CEOs como los colaboradores explicaron que además de realizar sus funciones, en ocasiones laboran en horarios extendidos durante la pandemia. No obstante, es preciso entender si ello se debió a una cuestión de oportunidad o necesidad, tal como señala el experto R. Gandolfi. Además, en el caso de la microempresa, Corintios 13, la CEO considera que tiene una fuerza laboral comprometida porque cumplen con sus tareas asignadas. Esta conceptualización de compromiso del trabajo se asemeja a la explicada por la experta Susan Saldaña.

En síntesis, las tres microempresas cuentan con personal comprometido y esto se evidencia en la disposición para laborar tiempo extra con la finalidad de elaborar las prendas que los clientes requieren. Además, los trabajadores buscan reafirmar su compromiso esforzándose con cada tarea asignada y cumpliéndola a cabalidad para contar con el reconocimiento de la CEO.

### **3.4.2. Formación espiritual**

La formación espiritual está relacionada con el espíritu que tienen los miembros de una organización, vinculado al optimismo frente a situaciones adversas, innovación y gusto por el trabajo en equipo. En el caso de la empresa Isamar, la dueña busca sacar productos innovadores al mercado dada la competencia existente. Además, propicia el trabajo en equipo. En base a ello, el confeccionista G. Solís señala lo siguiente: “a veces la dueña tiene un diseño en mente, pero con la experiencia que tengo en telas le sugiero algunas modificaciones” (G. Solís, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021).

En el caso de Corintios 13, la empresa usa la retroalimentación de los clientes para brindar productos novedosos. Además, hay una perspectiva optimista que les permite lidiar con las adversidades. Así, la vendedora alude lo siguiente: “cuando llegó la pandemia tuve una actitud positiva, la idea es concentrarse en el presente” (R. Salinas, comunicación personal, 5 de noviembre de 2021). También, la trabajadora L. Salas indicó lo siguiente: “la mente te ayuda mucho a lidiar con los problemas, de esta manera si uno piensa en cosas positivas, uno percibe las cosas positivas del mundo” (L. Salas, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021).

Por otro lado, en el caso de la microempresa Dios es Amor, se identificaron características como optimismo y disposición para trabajar en equipo; por ejemplo, la CEO resaltó “yo tengo un pensamiento positivo y optimista, porque uno siempre debe salir adelante en cualquier situación” (R. Gómez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2021). Así, se identifica que las adversidades pueden representar oportunidades para dicha CEO. Asimismo, la vendedora de la microempresa mencionó

Existe un trabajo en equipo, unos trabajamos en la parte de servicio y otros en la tienda, entonces cuando falta alguna prenda la dueña coordina con ellos para que nos traigan las prendas y de esa manera nos apoyamos, más que nada en la parte de coordinación (R. Torres, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021).

En cuanto a la opinión de los expertos, Renato Gandolfi señala que es fundamental la capacitación, ya que beneficia no solo al trabajador sino a la misma microempresa (comunicación personal, 15 de enero de 2022). Asimismo, el experto Jorge Mendoza comenta que “el factor formación espiritual incluye el optimismo, innovación y disposición de trabajo en equipo de los colaboradores” (J. Mendoza, comunicación personal, 17 de enero de 2022). Respecto a la última idea, en las tres microempresas se evidencia el optimismo y el trabajo en equipo en cierto nivel. No obstante, aún faltan más ideas de innovación aplicadas en los procesos de las microempresas. Por todo ello, este factor se encuentra en un nivel intermedio.

En ese sentido, los miembros de las organizaciones mencionadas buscan tener una actitud positiva y esperan que la situación externa mejore. Además, hacen mención del trabajo en equipo que existe en las organizaciones y las redes de cooperación que les permiten trabajar efectivamente.

### **3.4.3. Sentido de comunidad**

Este factor permite que los miembros de una organización puedan sentirse parte de un todo, la teoría señala que esto se evidencia cuando se comparten los valores, objetivos y la visión organizacional; no obstante, en estas tres microempresas ningún miembro explicó cuáles eran los elementos organizacionales previamente mencionados, pero implícitamente el sentido de comunidad se evidencia a través de las ganas de que el negocio crezca en términos de ventas y tiendas en el emporio comercial.

En el caso de Isamar, la CEO resaltó el apoyo entre miembros como una constante de la organización, debido a la necesidad económica que estos tienen. Según su testimonio señala lo siguiente: “un apoyo que todos tenemos que hacer porque todos tenemos que impulsar el negocio para adelante” (M. Ucharo, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021). De igual forma, el confeccionista mencionó “yo creo que si alguien abre una tienda o emprende un negocio es para ganar, o sea no para que te quedes ahí” (G. Solis, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021), lo cual resalta la visión de crecimiento dentro del emporio comercial.

Asimismo, se identifica el ímpetu que comparten los miembros de la organización. De esta manera, los miembros de Isamar comparten el objetivo de ser una marca que crezca dentro de Gamarra.

Respecto a Corintios 13, la CEO resalta la importancia de sostener el negocio, siempre se plantean seguir adelante y para ellos trabajan en el taller, incluso sacrificando tiempo en familia. Así, los esfuerzos por que el negocio sobreviva reflejaron el sentido de comunidad de los miembros a través de sacrificios. Del mismo modo, los colaboradores expresan que para ellos resulta relevante que al negocio le vaya bien, ya que resultaría en beneficios tanto para quienes la administran, así como de quienes laboran para esta. Por ejemplo, el cortador C. Chavez mencionó “me importa que al negocio le vaya bien, porque eso genera más ingresos, además a mí me pagan por la cantidad de prendas cortadas” (C. Chavez, comunicación personal, 17 de noviembre de 2021).

En el caso de la microempresa Dios es Amor, este factor se desarrolla desde la perspectiva de equipo y creación de un ambiente de familiaridad. De acuerdo con el testimonio de la CEO, ella busca la unión de los miembros de la microempresa invitándolos a su casa para conocerse más allá de lo que el emporio les permite. Además, los trabajadores reconocen la importancia de laborar en organizaciones que crecen, tal como señaló el cortador M. Castillo, “siempre uno quiere trabajar en un lugar que está creciendo, porque si una empresa se conforma

entonces no da gusto trabajar. En cambio, aquí, buscamos crecer y mejorar o cómo podemos ser más eficientes” (M. Castillo, comunicación personal, 16 de noviembre de 2021).

En ese sentido, los miembros de las tres microempresas comparten la necesidad de trabajar en organizaciones sostenibles, dado que esto representa estabilidad económica para los mismos. Sin embargo, no conocen los valores, objetivos, visión y misión de estas. Por lo que, se puede decir que más que tratarse de un sentido de unidad, es una cuestión de estabilidad y supervivencia. Tal como indicó el experto R. Gandolfi, es difícil generar un sentido de comunidad en un emporio como Gamarra, dado que cada actor vela por sus intereses personales.

En síntesis, a pesar de que las organizaciones no tienen registrado una misión, visión, objetivos y valores organizacionales, las tres comparten el hecho de que sus miembros esperan que las microempresas crezcan dentro de Gamarra, porque resulta en beneficios económicos para todas las partes. No obstante, sería importante incorporar estos elementos que permitirían a las organizaciones tener un enfoque más estratégico.

En base a toda la información brindada en la dimensión cultural, mediante la siguiente tabla se sintetizan los principales hallazgos de cada factor.

**Tabla 10. Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia Cultural**

Factores	Isamar Moda	Corintios 13	Dios es Amor
Compromiso del trabajador	Los trabajadores evidencian su compromiso a través del número de horas de trabajo. Asimismo, consideran que la responsabilidad es clave para ello.	Los colaboradores de la empresa demuestran su compromiso al cumplir con las órdenes de la CEO, cumpliendo con sus labores en temporadas de alta demanda.	Los colaboradores se consideran comprometidos, porque han apoyado fuera del horario laboral, a pesar que ponían en riesgo su salud.
Formación espiritual	La dueña busca sacar productos innovadores al mercado dada la competencia existente. Además, propicia el trabajo en equipo.	La empresa usa la retroalimentación de los clientes para brindar novedades. Además, hay una perspectiva optimista que les permite lidiar con las adversidades.	El espíritu emprendedor de la CEO se caracteriza por su perspectiva optimista que transmite a sus stakeholders, como los colaboradores y clientes.

**Tabla 10: Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia Cultural (continuación)**

Factores	Isamar Moda	Corintios 13	Dios es Amor
Sentido de comunidad	Existe un sentido de pertenencia entre los miembros de la organización. Asimismo, cada trabajador sabe que su rol es importante en la organización.	Los colaboradores quieren que el negocio siga creciendo. De igual forma, los proveedores entienden su lugar en la cadena de valor, por ello brindan buenos insumos a la organización.	La CEO reconoce la importancia de mantener unidos a los colaboradores, por ello genera espacios de integración entre los mismos. Por ejemplo, se realizan de celebraciones de cumpleaños, paseos y meriendas para reconocer el esfuerzo.

### 3.5. Factores de la Dimensión de Resiliencia de Aprendizaje

#### 3.5.1. Regulación emocional

De acuerdo a las entrevistas realizadas, diversos informantes identificaron contar con regulación emocional, la cual les permite estar bajo control ante situaciones adversas o de incertidumbre; sin embargo, aquellos que sí, describen el factor vinculándolo con fortaleza, serenidad y tranquilidad. En primer lugar, en el caso de Isamar, la CEO mencionó que la fuerza les ayudó a asimilar el nuevo contexto de normalidad con el que debían laborar; por ejemplo, explicó “teníamos que poner mayor fuerza para poder levantar e impulsar a mis hermanas para que el negocio siga hacia adelante” (M. Ucharo, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021). En el caso de los colaboradores, estos manejan sus emociones confiando en la pronta mejora, tal como indicó R. Salinas “estoy confiando en que esto un día se va y ya estamos viendo las minorías de muertes, contagios y todo eso, pero me mantengo también en alerta porque aún el Ministerio de Salud no te da la seguridad” (R. Salinas, comunicación personal, 5 de noviembre de 2021).

De igual forma, la CEO de Corintios 13 mencionó que este factor fue relevante para la microempresa y se centró en la fortaleza frente a la adversidad. En lo que respecta a los colaboradores de Corintios 13, estos vinculan la regulación emocional con la capacidad para mantenerse sereno ante eventos inciertos.

Tuve una actitud serena y positiva, al principio lo sentí como una especie de vacaciones para descansar, pero después era preocupante, porque solo se

incrementan los gastos y no había nada de ingresos (L. Salas, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021).

Gran parte de los colaboradores comparte el sentir de L. Salas, en el sentido de que los primeros días de cuarentena no representaron una amenaza, por el contrario, fueron una oportunidad para descansar, sin embargo, ante el paso de los días, la preocupación los abordó, pero no fue determinante dado que su regulación emocional permitió que estos continúen buscando medidas para seguir adelante.

En el caso de Dios es Amor, los colaboradores entrevistados mencionaron que la regulación emocional también les permite lidiar con algunas dificultades propias de las actividades de la organización

Frente a un problema, me mantengo serena y tranquila, porque si uno explota es peor. Algunas veces ha habido una confusión en alguna prenda o algunas se demora el tiempo el envío, entonces eso lo solucionamos mediante una comunicación efectiva. De esta manera, los clientes entienden que su pedido llegará pronto (R. Torres, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021).

Así, se encontró que la CEO de Isamar y Corintios 13 vinculan la regulación emocional con el concepto de fortaleza, porque mencionan que mantener la calma ante la adversidad es lo que permitirá sostenerse. Tal como indicó el experto R. Gandolfi, este factor ha permitido que varias microempresas en Gamarra puedan sobrevivir frente a la crisis, porque los dueños y colaboradores demostraron lucha y resistencia. No obstante, para la experta S. Saldaña, este comportamiento puede responder netamente a la necesidad de continuar con los negocios en marcha, dado la ausencia de las instituciones del Estado.

En síntesis, la regulación emocional es una herramienta que permite lidiar a los miembros de las microempresas con problemas del día a día, como malos entendidos con clientes o entre trabajadores, así como lidiar con problemas inesperados, tales como la llegada del covid y la intempestiva cuarentena obligatoria.

### **3.5.2. *Habilidades del personal***

En lo que respecta al desarrollo de habilidades blandas y duras, las entrevistas permitieron identificar que las tres microempresas tienen un mayor manejo de habilidades blandas, adquiridas gracias al trabajo en equipo y de la interacción con clientes. Los trabajadores no identifican el desarrollo de habilidades duras o conocimientos técnicos, excepto por el corte y confección, y mencionan no requerir de habilidades matemáticas dado que cuentan con dispositivos como calculadoras. Así, en la empresa Isamar, los colaboradores reconocen la comunicación efectiva de los mismos que contribuye con la resolución de problemas y a tener mayor claridad de las responsabilidades asignadas. Además, uno de los clientes principales, C. Nuñez, reconoce la capacidad de liderazgo de la CEO, mencionando que “tiene muy buen liderazgo porque ella les da el ejemplo a sus trabajadores, ella está ahí presente y eso es importante” (C. Nuñez, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021).

De igual forma, ocurre en la empresa Corintios, donde se destaca la comunicación efectiva, “saber comunicarse de manera adecuada nos ayuda bastante en el trato con el cliente. Además, con la dueña tenemos una comunicación horizontal” (L. Salas, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021). No obstante, colaboradores reconocen la ausencia de conocimientos técnicos vinculados al aspecto financiero, L. Salas mencionó que “(le) faltan algunos conocimientos sobre esa parte financiera. Pero si tengo conocimiento en hacer el cuadro de las prendas de manera diaria” (L. Salas, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021). Asimismo, se rescata la capacidad de liderazgo de la dueña y cómo este se desarrolla en el día a día.

En el caso de la empresa Dios es Amor, todos los informantes pertenecientes a la organización también destacaron la comunicación y resolución de conflictos

Me comunico bien con las personas, también me gusta trabajar en equipo, el tema de la resolución de conflicto depende de qué tipo de conflicto sea, mayormente si me gusta resolver cuanto antes los problemas, para así tener una carga menos (J. Quispe, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

Además, a pesar de que no cuentan con el desarrollo de habilidades duras, reconocen su importancia para su desempeño en el negocio y para beneficio de la organización

Es importante, porque si no sabe la realidad en números sobre su negocio, uno a veces piensa que le está yendo bien, pero cuando uno hace las cuentas el resultado puede variar. Por ello, para que una empresa sobreviva es importante dominar al menos la parte básica de las finanzas empresariales o de contabilidad (R. Torres, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021).

En lo que respecta a las tres microempresas, se identifica que Isamar, Corintios 13 y Dios es Amor cuentan con miembros que son capaces de comunicarse efectivamente para resolver conflictos. Asimismo, los colaboradores de Isamar y Corintios 13 reconocen en la CEO la capacidad de liderazgo que los impulsa a continuar laborando. Además, a las habilidades blandas señaladas, R. Gandolfi añade la importancia de desarrollar empatía. No obstante, únicamente en Corintios 13 se reconoce la ausencia de habilidades duras y que estas deberían ser adquiridas por los mismos, ya que las finanzas son conocimientos básicos para el manejo de una empresa. Lo anterior difiere con la postura de S. Saldaña, quien indicó que en el emporio comercial no hay habilidades duras preestablecidas para ser un microempresario, pero que pueden adquirirse sobre la marcha y representar una ventaja competitiva al interior de las organizaciones, dado que, a nivel externo, la decisión de compra de los usuarios depende de sus necesidades, así como el manejo de sus emociones.

En ese sentido, en las tres microempresas hay un mayor desarrollo de habilidades blandas, tales como la comunicación efectiva y resolución de conflictos, en comparación con las habilidades duras. No obstante, los colaboradores sí reconocen que contar con habilidades concernientes al manejo financiero contribuiría positivamente a la organización, dado que se requiere de manejo de inventarios, cálculo de ingresos, gastos y utilidades.

### ***3.5.3. Conciencia positiva***

Este factor está relacionado con la capacidad para reconocer dónde se encuentra la organización, su estructura, posición en el mercado y algunos factores externos que puedan representar una amenaza. En este caso, únicamente la CEO de la empresa Isamar logra identificar a la competencia dentro del emporio, ella menciona que “Gamarra es amplio, entonces ahí trabajan desde distintas telas, distintas marcas, distintas prendas. En el caso de lo que yo trabajo es la línea de brillos y cuerina, hay 2 o 3 personas que también trabajan” (M.

Ucharo, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021). No obstante, los colaboradores no logran identificar factores externos que puedan afectar a la organización, tales como el vínculo con otros stakeholders o acontecimientos económicos, políticos y/o sociales.

En el caso de Corintios 13, la CEO, así como los colaboradores no han identificado condiciones externas a la organización que representen oportunidades y/o amenazas. Sin embargo, los clientes sí son conscientes de estos cambios en el entorno, estos hicieron mención del alza de precios en algunos productos concernientes al sector textil, así como otros de necesidad básica.

Del mismo modo, en la microempresa Dios es amor, la CEO también desconoce los retos o amenazas que la organización debe enfrentar o a los que debe estar alerta. No obstante, sus colaboradores sí identificaron la pandemia como una amenaza constante, que puede influir en la demanda de productos, y la disminución en las importaciones que también afecta en la capacidad para responder a las necesidades de los clientes

Las telas están entrando en menor cantidad y el precio subió bastante, no hay mucha variedad de modelos, entonces hay un agotamiento de stock, ya que los clientes a veces nos reclaman el tema de los colores y nuevos modelos (R. Torres, comunicación personal, 7 de noviembre, 2021).

Entonces, dos CEOS de las microempresas estudiadas aún no desarrollan el factor de consciencia positiva, específicamente las de Corintios 13 y Dios es Amor. Asimismo, solo los colaboradores de esta última empresa han señalado algunas cuestiones del entorno que sí tienen incidencia en el negocio. Estas cuestiones difieren con lo señalado por R. Gandolfi, quien indicaba que al estar ubicados en un clúster pueden tener mayor accesibilidad a la rotación de información, ya que se genera una red de mensajes que van circulando rápidamente en las galerías a través de las vendedoras. Sin embargo, las CEOS parecen no ser conscientes de la realidad externa a Gamarra. De igual forma, J. Mendoza explicó que el interés por el sector, el conocimiento de la situación política, tener relación con gremios, conocer la problemática y estar alerta a variables externas es fundamental para todo negocio resiliente.

#### **3.5.4. Capacidad de aprendizaje**

Este factor logró ser identificado por gran parte de los informantes en las organizaciones. Al respecto, la gerenta de Isamar tiene una mentalidad donde el error es parte del aprendizaje y es consciente que siempre existen problemas; por ello, busca innovar constantemente en los procesos que representan un cuello de botella para la empresa (M. Ucharo, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021). Asimismo, los trabajadores señalaron situaciones donde se equivocaron o no alcanzaron los resultados esperados. Por ejemplo, C. Nuñez señala que tuvo un error cuando confundió la cantidad de prendas que debía coser. Por su parte, J. Vergara no se percató que el molde de la prenda no salió como estaba en el diseño original. En adición, ambos comentan que notificaron el error una vez lo detectaron y señalan que cuando ocurre un error es importante avisar y no quedarse callado, porque eso aumenta la gravedad del problema (C. Nuñez y J. Vergara, comunicación personal, 9 y 13 de noviembre de 2021).

En el caso de Corintios 13, la gerenta reconoció que el aprendizaje resulta fundamental para beneficio del negocio y de la persona misma. Bajo esa línea, un trabajador argumenta que el aprendizaje del proceso de confección de prendas le brindó más conocimientos sobre el mundo textil y las tendencias de vestimenta que suele consumir la sociedad peruana. Además, el reto de coser utilizando distintas telas lo convirtió en una persona más capacitada y hábil en su trabajo (L. Gómez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021). Asimismo, una vendedora de tienda comenta que el saber escuchar facilita el proceso de aprendizaje y menciona que el error ocurre cuando una persona no sigue las reglas o procedimientos estipulados (L. Salas, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021).

Finalmente, ocurre lo mismo con los miembros de la empresa Dios es amor, los cuales reconocen la importancia del aprendizaje. En este caso, el trabajador M. Castillo señala que le gusta aprender de sus errores y de las equivocaciones de sus compañeros de trabajo (comunicación personal, 16 de noviembre de 2021). Por su parte, el trabajador J. Quispe señala que siempre tuvo un aprendizaje informal, es decir, “aprendió haciendo”. De esta manera, el proceso de capacitación era corto y al final uno mismo iba “aprendiendo en la cancha” y ello le ayudó a que se adapte de manera eficiente a su trabajo (J. Quispe, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

En ese sentido, tanto colaboradores como CEOS de las tres microempresas identifican los errores como oportunidades de mejora, los cuales pueden resultar en beneficios para su

crecimiento personal, así como de la organización. De acuerdo al experto R. Gandolfi, la aceptación del error y la capacidad de aprendizaje constante genera que las microempresas puedan adaptarse a una situación de incertidumbre. En adición, el docente comenta que la capacidad de aprendizaje se relaciona con la resiliencia organizacional en el sentido de que los microempresarios vieron en la crisis una oportunidad para crecer, mientras que otros sólo vieron obstáculos. En síntesis, la capacidad de aprendizaje es un factor permanente en las tres microempresas, dado que los miembros reconocen su importancia para el beneficio individual y colectivo.

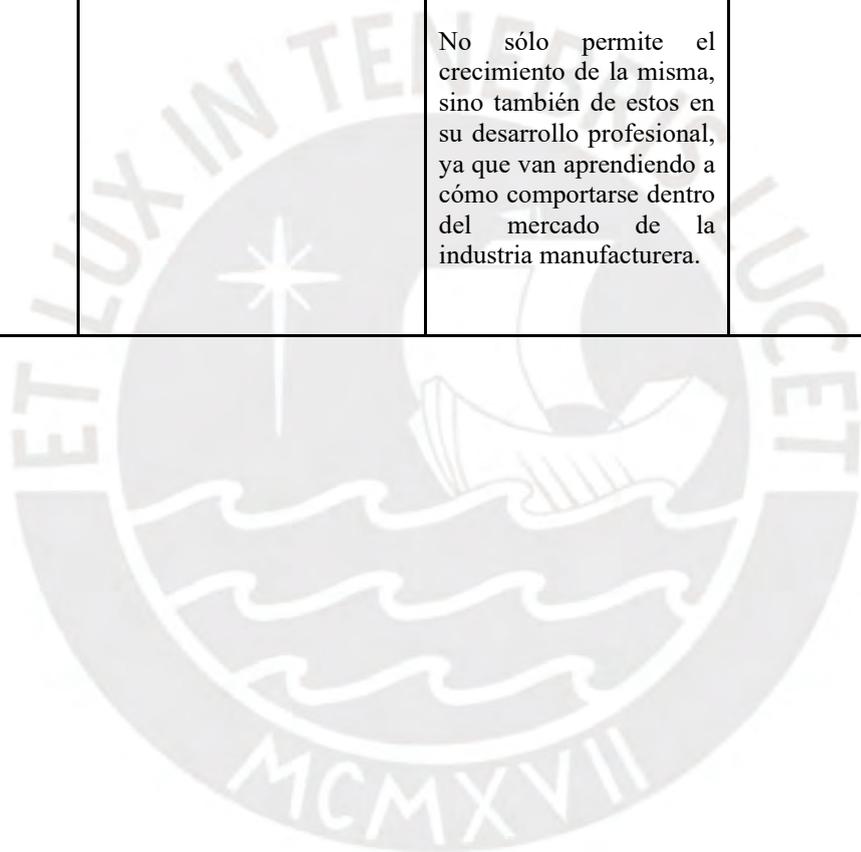
En base a toda la información brindada en la dimensión de aprendizaje, mediante la siguiente tabla se sintetizan los principales hallazgos de cada factor.

**Tabla 11. Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia de Aprendizaje**

<b>Factores</b>	<b>Isamar Moda</b>	<b>Corintios 13</b>	<b>Dios es Amor</b>
Regulación emocional	Algunos de los miembros de la organización veían un futuro esperanzador a pesar de las condiciones adversas generadas por la llegada del Covid-19.	En la organización además de mantener la calma y una actitud positiva frente a las adversidades producto de la pandemia.	Los colaboradores prefieren mantenerse serenos cuando enfrentan complicaciones con los clientes.
Habilidades del personal	La CEO es identificada como una líder y una persona comunicativa. Inspira al equipo a seguir adelante y dar todos sus esfuerzos para obtener resultados positivos. Además, brinda confianza para poder comunicar inconvenientes que se hayan identificado.	La CEO se caracteriza por ser una persona comunicativa y que sabe tomar decisiones ante situaciones críticas. Además, tanto ella como su personal conocen el manejo de las finanzas.	La dueña de la organización es identificada por los colaboradores como una persona que se comunica asertivamente.
Conciencia positiva	Únicamente la CEO de la organización identifica que existe competencia dentro del emporio.	Ninguno de los entrevistados identifica las condiciones externas que pueden representar oportunidades y/o amenazas para la organización.	La CEO desconoce las oportunidades y/o amenazas que enfrenta la organización al estar ubicadas dentro del emporio.

**Tabla 11: Resumen de los hallazgos de la Dimensión de Resiliencia de Aprendizaje (continuación)**

Factores	Isamar Moda	Corintios 13	Dios es Amor
Capacidad de aprendizaje	<p>Todos los miembros de la organización son capaces de identificar oportunidades de crecimiento luego de cometer errores. Así, considera que esto ha sido fundamental para el avance de la organización.</p>	<p>La capacidad de aprendizaje que tienen los miembros extiende sus conocimientos en el sector textil, ya que intercambian ideas y aprenden a interactuar con distintas telas, clientes, modelos, etc.</p> <p>No sólo permite el crecimiento de la misma, sino también de estos en su desarrollo profesional, ya que van aprendiendo a cómo comportarse dentro del mercado de la industria manufacturera.</p>	<p>Los miembros de esta organización no sólo aprenden tras cometer errores, sino con el día a día. Además, gracias a su aprendizaje informal se adaptan mejor en sus puestos de trabajo.</p>



Para finalizar, se presenta en la figura 7, dentro de la cual se observa las respuestas obtenidas de las entrevistas a las dueñas y stakeholders de las microempresas sujetos de estudio y de los tres expertos.

**Figura 7: Resumen de hallazgos**

DIMENSIÓN	FACTOR	MICROEMPRESA		
		ISAMAR	CORINTIOS 13	DIOS ES AMOR
RESILIENCIA DE CAPITAL	Estructura de capital	●	●	●
	Almacenamiento de efectivo	●	●	●
	Servicio de deuda	●	●	●
RESILIENCIA CULTURAL	Compromiso del trabajador	●	●	●
	Formación del trabajador	●	●	●
	Sentido de comunidad	●	●	●
RESILIENCIA DE APRENDIZAJE	Regulación emocional	●	●	●
	Habilidades del personal	●	●	●
	Conciencia positiva	●	●	●
	Capacidad de aprendizaje	●	●	●
RESILIENCIA ESTRATÉGICA	Crisis de supervivencia	●	●	●
	Guerra de precios	●	●	●
	Operación estratégica	●	●	●
	Característica del producto	●	●	●
	Marketing digital	●	●	●
RESILIENCIA RELACIONAL	Conexión emocional	●	●	●
	Relación recíproca	●	●	●
	Servicio al cliente	●	●	●
	Mejora de las relaciones	●	●	●
	Apoyo familiar	●	●	●

## CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente estudio fue conocer los principales factores de la resiliencia organizacional que contribuyeron con el desarrollo de la capacidad de resiliencia organizacional en tres microempresas del sector textil en la era del COVID-19. El análisis se realizó teniendo en cuenta el tiempo desde la llegada de la pandemia y con la información recolectada a través de entrevistas a las CEOS, trabajadores, proveedores y clientes principales de las microempresas.

En primer lugar, se identificaron los modelos de la resiliencia organizacional para microempresas, lo cual responde al primer objetivo de la investigación. Sin embargo, de los cuatro modelos estudiados, se seleccionó el de Chen, Xie & Liu (2021), quienes clasifican los factores en cinco dimensiones: i) Resiliencia del capital, ii) Resiliencia estratégica, iii) Resiliencia relacional, iv) Resiliencia cultural y v) Resiliencia de aprendizaje, que permitieron estudiar a las microempresas Isamar, Corintios 13 y Dios es Amor con el método de estudio de caso.

En segundo lugar, se cumple el segundo objetivo al describir el ámbito interno y el entorno de cada microempresa. En las tres microempresas existe una escasa barrera de entrada por parte de los competidores. De esta manera, se genera una alta competencia entre todas las microempresas de Gamarra. Otra amenaza es el incremento de los precios en los insumos tales como las telas, cierres, entre otros accesorios durante el 2021. También, durante ese año hubo desabastecimiento de telas, ya que China dejó de exportar las mismas. Por el lado contrario, se evidencian oportunidades como el aumento de la demanda, debido a la apertura de Gamarra desde julio del 2020. Asimismo, durante el 2021 Gamarra ha ido recuperando gradualmente su crecimiento económico y como indicadores de ello se tiene el aumento de ventas en comparación al 2020 y la recuperación de los puestos de trabajos. Respecto al ámbito interno, existe un trato cordial hacia los clientes, las dueñas ya tienen experiencia en el mundo del emprendimiento y el apoyo de su familia. No obstante, en lo que respecta a debilidades se halla la falta de planificación en la parte de operaciones y finanzas. También, se encuentran ligeros retrasos en el abastecimiento de la producción.

En tercer lugar, se codificaron veinte factores de manera manual en Excel. De esta manera, luego del proceso de la validación por parte de los tres expertos, se hizo la triangulación dentro del cual se validaron diez factores que contribuyeron con la capacidad de resiliencia

organizacional en tres microempresas. En ese sentido, se logra cumplir con el tercer objetivo planteado.

Por una parte, en la dimensión de Resiliencia de Capital se encontró que el factor relevante para desarrollar la capacidad de resiliencia fue la estructura de capital. Sobre ello, en las tres microempresas reconocieron la importancia de financiamiento mediante capital o deuda. Asimismo, mientras que Isamar señalaba que financiarse en su totalidad con capital propio le permitió crecer, por su parte las microempresas Corintios 13 y Dios es amor se financiaron con deuda. Entonces, si bien existe complejidad para decidir cuál debe ser la estructura de capital ideal, los expertos y los autores coinciden en que cada microempresa debe hallar su propia estructura óptima de para continuar creciendo en el tiempo. Lo mencionado anteriormente es avalado por Schnettler (2002) y Huamani & Bruno (2019).

En cuanto a la Dimensión de Resiliencia Estratégica, fue la que tuvo menos presencia en las tres microempresas. En primer lugar, dentro del factor de *crisis de supervivencia* se evidenció que debido a la pandemia hubo una disminución de los clientes mayoristas y minoristas, lo cual traía riesgos económicos y a su vez, los trabajadores estaban vulnerables a sufrir un contagio. En segundo lugar, en cuanto al factor de *guerra de precios*, cada microempresa incrementó de manera diferente sus precios. Respecto a ello, el experto Renato Gandolfi señaló que es una mala estrategia centrarse en la diferenciación de precios, por ello, los negocios deben buscar la diferenciación a través de la atención de nichos. En tercer lugar, en lo que respecta a *operación estratégica*, las tres microempresas utilizaron una planificación más empírica, porque tomaron en cuenta los sucesos que suceden en el día a día. Eso implica que aún les falta tener más conocimientos de cómo planificar sus estrategias para optimizar los procesos de las prendas. En cuarto lugar, dentro de las *características del producto*, Isamar Moda y Corintios 13 son quienes ofrecen mayor variedad de productos. No obstante, a las tres microempresas aún les falta indagar más acerca de las preferencias de sus clientes. En quinto lugar, en la fase de en campo se halló el factor de *marketing digital*, dentro del cual las tres microempresas durante la pandemia aprendieron o reforzaron acerca de exhibir sus prendas en edes sociales. Sin embargo, todavía carecen de conocimiento acerca de cómo crear estrategias digitales y crear una comunidad online.

Por otro lado, en la Dimensión de Resiliencia Relacional se encontraron cuatro factores relevantes para que las tres microempresas se muestren resilientes. Además, se encontró un factor en campo, denominado *apoyo familiar*. Dentro del factor *conexión emocional*, los trabajadores en las tres microempresas sintieron el apoyo moral y económico de las dueñas. En

el factor *relación recíproca*, los trabajadores hicieron un mayor esfuerzo para afrontar la demanda en campaña navideña. Respecto al *servicio al cliente*, se concluye que, a pesar de las nuevas circunstancias originadas por la pandemia, la amabilidad permitió que los vínculos con los clientes logren mantenerse en situaciones difíciles. En el factor *mejora de las relaciones*, las tres microempresas tienen un nivel intermedio o alto de comunicación horizontal y transparente con sus stakeholders, lo cual ayuda a generar relaciones más sólidas. Por último, un factor hallado en campo fue *apoyo familiar*, el cual al tratarse de empresas familiares resulta relevante, ya que el apoyo de los hijos, esposos y demás familiares permitieron que la empresa pueda sobrevivir, porque la familia generó un espacio de seguridad.

En la Dimensión de Resiliencia Cultural, el factor relevante es el *compromiso del trabajador*. Se concluye que, en las tres microempresas, la fuerza laboral estuvo dispuesta a, además de cumplir con sus obligaciones, trabajar horas extras para finalizar con la producción que fue dificultosa por las condiciones de la pandemia. Además, esto coincide con la relevancia que la literatura le otorga a este factor, ya que como menciona Abaid (2021), dado que las microempresas cuentan con un número de personal reducido, el compromiso del trabajador es importante para obtener resultados favorables en las crisis. En cuanto al *sentido de comunidad*, existe un nivel alto de los trabajadores de sentirse parte de la empresa y eso es influenciado por la cantidad de años que vienen trabajando junto a las dueñas.

Finalmente, en la Dimensión de Resiliencia de Aprendizaje, el factor relevante resultó ser el de *capacidad de aprendizaje*. Se concluye que las microempresas pueden ver oportunidades en los errores que cometen, lo cual generó que puedan adaptarse a una situación adversa como la originada por la pandemia. Los microempresarios, así como los trabajadores vieron en la crisis una oportunidad para reinventarse, a pesar de que en otros casos solo vieron los obstáculos. No obstante, por la experiencia obtenida, estas microempresas deberían trabajar en el aprendizaje preventivo propuesto por los autores Lengnick-Hall & Beck (2009), que consiste en el desarrollo de actividades que generan conocimientos necesarios para tener una gama de alternativas de solución frente a distintos problemas. Respecto a la *regulación emocional*, en las tres microempresas los trabajadores y dueños tuvieron una actitud serena frente a las quejas o reclamos de algunos clientes.

## RECOMENDACIONES

Dentro de esta sección se presentan algunas recomendaciones para las tres microempresas que fueron sujetos de estudio. En ese sentido, se realizará recomendaciones para cada una de ellas y también se brindarán recomendaciones generales.

En cuanto a la empresa Isamar, uno de los factores que estuvo en nivel intermedio fue la *formación del trabajador*. En base a ello, se recomienda implementar un programa sencillo, en el cual los trabajadores cada sábado en la tarde puedan darle un feedback mediante llamada o WhatsApp a las dueñas del negocio acerca de cómo se podría mejorar el puesto en el cual se desempeñan. Por ejemplo, la vendedora “A” podría comentar que el empaquetado de las prendas es muy informal, el costurero podría señalar que el corte salió desigual en algunas prendas u otros aspectos. La idea es que los colaboradores ayuden a la empresa a mapear los cuellos de botella y así las dueñas puedan establecer un orden de prioridad de cuáles son las debilidades más urgentes que debe resolver. También, es recomendable que las dueñas pregunten a sus colaboradores acerca de cómo ellos resolverían el problema si fueran los dueños de la empresa. Eso generará una mayor confianza y una lluvia de ideas para solucionar una problemática determinada.

También, otro factor que todavía falta impulsar es el *marketing digital*. Para ello, se recomienda que la dueña lleve un curso de WhatsApp Business, el cual tiene una duración de una hora y se puede encontrar de manera gratuita en YouTube, ya que una de sus debilidades es que le falta potenciar su canal online mediante el uso de las redes sociales, especialmente Facebook y WhatsApp. Asimismo, se recomienda que pueda crearse una cuenta en Instagram y Tik Tok, porque el alcance es mayor en comparación a otras redes sociales. No obstante, antes de crearse más cuenta es importante tener un calendario de publicaciones, es decir, deben tener una estrategia de contenido y para ello se recomienda el curso de "Marketing de Contenidos" en Edx o Academy, ya que en ambos te brindan un acceso gratuito.

Respecto a la empresa Corintios 13, el factor de *guerra de precios* se encuentra en nivel intermedio. Para ello, se recomienda que la dueña elabore una pequeña encuesta donde se realice las siguientes cuatro preguntas a los clientes mayoristas: i) por qué les siguen comprando, ii) cuál es su aspecto diferenciador de la competencia y iii) cuál es el aspecto que más valoran de sus prendas. Asimismo, es pertinente que la encuesta sea pasada mediante WhatsApp y se comparta con más de 20 clientes mayoristas. En la presente investigación se realizó dichas preguntas; sin embargo, solo se preguntó a los tres mayoristas más fuertes, es decir, quienes

movían el mayor volumen de ventas. Por ese motivo, habría una limitación bosta poder generalizar la percepción de los clientes acerca de los productos. Entonces, al aplicarlo a una cantidad mayor de clientes, las dueñas sabrán de primera fuente lo que piensan sobre sus prendas y podrán mejorar en sus puntos débiles. El costo de esta sugerencia sería el costo de oportunidad.

Asimismo, para mejorar la *operación estratégica*, se recomienda que la dueña saque al menos un nuevo modelo por mes, ya que la estrategia de vender constantemente solo los productos más solicitados se acaba en algún momento. Por eso, la dueña y su socio deben estar pendientes de las nuevas tendencias y una de las mejores aplicaciones para encontrar fotos de moda es Pinterest. Además, se recomienda que las dueñas capaciten a las vendedoras para que ellas puedan preguntar a los clientes mayoristas qué recomendaciones brindarían a las prendas, es decir, de qué manera le gustaría que se innove. De esta manera, se haría un hábito el conocer las necesidades de los usuarios.

En cuanto a Dios es Amor, en la parte de *habilidades del personal*, se recomienda que la dueña y su socio se capaciten en "Finanzas para mypes" y en "Finanzas Digitales", ambos cursos pueden encontrarse de manera gratuita en Youtube y tienen una duración de máximo una hora. Asimismo, en cuanto a los demás colaboradores, se podría sortear un conjunto de prendas para aquellas personas que lograron capacitarse dentro de un trimestre. Por ejemplo, las vendedoras podrían capacitarse en mejorar la atención al usuario, cómo cerrar ventas offline y online, cómo fidelizar a los clientes, entre otros aspectos. Por su parte, los cortadores y confeccionarlas podrían capacitarte en la optimización de los procesos y la reducción de los costos de insumos. Todo ello, al final favorecerá a la empresa, ya que mientras más personas especializadas en su trabajo, se lograrán obtener mejores resultados.

Asimismo, otro factor de mejora es la *conciencia positiva*. Para ello, se recomienda que la dueña esté más actualizada con la situación del rubro textil, ya que, si bien conoce la situación económica y política del país, ello solo se ve reflejado en el aumento de los precios de las telas. Sin embargo, aún le falta conocer sobre el mundo textil en el lado online y cómo el usuario ha cambiado, debido a la pandemia. Por ese motivo, si quiere tener más oportunidades, el acceso a la información es crucial, por ejemplo, sería importante de qué manera interdiaria pueda leer noticias sobre el rubro textil en los periódicos como El Comercio, Gestión o Perú 21. Asimismo, se sugiere que los trabajadores puedan leer información acerca de su área de trabajo, ya que de esta manera podrán visualizar las amenazas y oportunidades que se ofrecen en el mundo exterior.

Por último, como recomendaciones generales se recomienda que las dueñas deben capacitarse en Excel Básico y Intermedio, el cual tiene un costo promedio de 450 soles para ambos cursos y la duración de cada curso es de un mes. También, se recomienda seguir manteniendo los lazos con sus proveedores claves. En ese sentido, se sugiere tener reuniones trimestrales de media hora con los proveedores para que ellos comenten sobre las nuevas telas que ingresarán al mercado. De esa manera, contar con una información privilegiada ayudaría que los microempresarios puedan separar con anticipación y los proveedores ya puedan ir vendiendo algunos rollos de tela en la etapa de preventa.



## LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La presente investigación tiene la finalidad de identificar los principales factores de la resiliencia organizacional que han influido en el desempeño de las microempresas. Sin embargo, el estudio presenta algunas limitaciones, las cuales serán expuestas a continuación.

En primer lugar, una de las limitaciones fue la escasa información de la resiliencia organizacional en microempresas en el Perú, ya que mayormente había artículos enfocados a grandes, medianas y pequeñas empresas. Asimismo, estos estudios se generaban en un contexto internacional como Rusia, China, Chile, Ecuador, entre otros países. También, es importante recalcar que no había un modelo de resiliencia organizacional exclusivo para microempresas. Por ese motivo, se optó por seleccionar un modelo para pequeñas empresas que se encontraban en un clúster y además el modelo fue planteado en plena pandemia. De esta manera, se considera pertinente realizar futuras investigaciones acerca de la resiliencia en tres ámbitos: microempresas, sector amor y clústeres.

En segundo lugar, el presente estudio hace referencia a tres casos de estudios: Isamar, Corintios 13 y Dios es amor. De esta manera, los resultados obtenidos no pueden generalizarse para todo el rubro textil, ya que se analiza sólo un ejemplo de los fenómenos sociales y así no existe una información confiable sobre la totalidad del fenómeno. Sin embargo, esta investigación sí puede servir como guía para otras microempresas que se encuentren dentro del Emporio Comercial Gamarra.

En tercer lugar, otra limitación fue acceder a toda la red de stakeholders, debido a la pandemia. En ese sentido, hubo una comunicación a través de llamadas telefónicas a los principales actores de la cadena. Asimismo, para ello se planteó ciertos criterios para seleccionar a las personas que fueron entrevistadas. Por ejemplo, en el caso de los proveedores, se eligió a aquellos que representaban el mayor costo para las empresas y los que tenían más años de relación. En el caso de los clientes, se eligió a los tres clientes mayoristas que representan el mayor porcentaje de ingresos para las microempresas. Para el caso de los trabajadores se eligió a aquellos que tenían más tiempo trabajando en la organización. En adición, debido a la coyuntura actual se tuvo dificultades para contactar con expertos en el tema de resiliencia organizacional. Por ese motivo, solo se logró entrevistar a tres expertos. Sin embargo, cabe resaltar que los enfoques de los expertos se complementaron entre sí.

En cuarto lugar, en relación a las futuras líneas de investigación se recomienda la realización de un enfoque cuantitativo o mixto para que así los resultados puedan generalizarse y acercarse más a la realidad. Asimismo, se sugiere investigar sobre el tema de la resiliencia organizacional en otros sectores como la minería, turismo, gastronomía, entre otros. También, se recomienda realizar estudios comparativos de la resiliencia organizacional en microempresas antes y después de la segunda ola del covid-19. Ello con la finalidad de saber si, debido a la pandemia surgen nuevos factores.



## REFERENCIAS

- Abaid (2021). “Resiliencia organizacional en una microempresa (estudio preliminar)”.  
Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO, n.  
12, pp. 52-59. Recuperado de: <https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/12-noviembre21/resiliencia-organizacional>
- Advíncola, A. B. (2019). Asociatividad como factor crítico para el desarrollo de clústeres: el caso del conglomerado del subsector confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú] . Repositorio Institucional de la PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15055>
- Agarwal, R., & Audretsch, D. (2001). Does Entry Size Matter? The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival. *The Journal of Industrial Economics*, 49(1), 21-43.
- Alcaide, J. (2015). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC.
- Aleksić, A., Stefanović, M., Arsovski, S., & Tadić, D. (2013). An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry, a fuzzy approach. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 26(6), 1238–1245. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2013.06.004>
- Allen, N. & Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879196900433>
- Alliger (2015). Team resilience. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>
- Andrew S (2011) Sources of organisational resiliency during the Thailand floods of 2011: a test of the bonding and bridging hypotheses. *Disasters* 2016; 40(1): 65–84
- Angrosino, M. V., Blanco, C. M. C., & Amo, M. T. (2012). Etnografía y observación participante en investigación cualitativa.
- Arellano-Díaz, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dom. Cien.*, 3, pp. 72-83.
- Barreto, J. (2011) Crisis Financiera Internacional: Entre Recetas y Paradigmas. (1ºed). Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Branicki (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), pp. 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- Brown, C., Seville, E. & Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study, *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2017.05.002>

- Campodónico, S. & Arévalo, J. (2019). Gestión de cobranza y liquidez de la empresa Berean Service S.A.C. En la ciudad de Tarapoto periodos 2017-2018 (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto. Recuperado de: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3645/CONTABILIDAD%20-%20Silh%C3%AD%20Siulen%20Campod%C3%B3nico%20Ushi%C3%B1ahua%20%26%20Jherson%20Willian%20Ar%C3%A9valo%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllo we d=y>
- Carthey, J., De Leval, M. & Reason, J. (2001). Institutional resilience in healthcare systems. *Quality in health care*, 10(1), 29-32
- Carro, R. González, D. (2012). Estrategia de producción y operaciones. Editorial universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de: [http://nulan.mdp.edu.ar/1608/1/03\\_estrategia\\_operaciones.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1608/1/03_estrategia_operaciones.pdf)
- Ceballos, J. (2015). La importancia de las estrategias para la administración eficiente del efectivo. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2015/ciclo-dine>: <http://www.eumed.net>
- Cepeda, S. Salguero, O. & Sánchez, Y. (2015). Reconocimiento: herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TND (tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002472.pdf>
- Chauca, P. & Gonzáles, M. (2012). Redes Sociales en la Conformación de Conglomerados de Pequeñas Empresas: La Experiencia de “Gamarra” en Lima, Perú. *Desarrollo Local y Empresa*, 1 (1), 250- 274.
- Chen, R., Xie, Y. & Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, volumen 13, número 2517. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Classen (2012) Accessing resources from innovation partners: the search breadth of family SMEs. *J Small Business Manage*; 50(2): 191–215.
- Colina-Ysea, F. J., Isea-Argüelles, J. J., & Aldana-Zavala, J. J. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (Especial 4), 16-31.
- ComexPerú. (2021). El número de mypes peruana se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia. Comexperú. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2 de Julio de 2013). Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial Ley

30056. Recuperado de  
<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/Textos/30056.pdf>

- Crecente, F., Gallo, M. Garrido, R. & Martínez, D. (2015). La supervivencia empresarial durante la crisis económica: el papel de las características empresariales y territoriales. Universidad de Alcalá. Recuperado de:  
<https://old.reunionesdeestudiosregionales.org/Reus2015/htdocs/pdf/p1352.pdf>
- Cruz, E. (2021). Organizational resilience of the micro and small tourist enterprises of Pachuca de Soto, Hidalgo, in the face of COVID-19. *Human and Social Sciences*, vol. 13 (3), número 27, pp. 1-27. <https://doi.org/10.21640/ns.v13i27.2869>
- Cruz & Vega (2019). La bancarización y su impacto tributario en las Mipymes del sector comercial del Emporio Comercial de Gamarra en el distrito de La Victoria 2018. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651636/Cruz\\_BM.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651636/Cruz_BM.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Díaz M. (2001). Crisis y reestructuración empresarial. *Quipukamayoc*, volumen 8, número 15, pp. 47–57. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/quipu.v8i15.5686>
- Doerfel (2013). The evolution of networks and the resilience of interorganizational relationships after disaster. *Commun Monogr*; 80(4):533–559.
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276-302
- Dongo, M., & Pequeño, J. M. (2019). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las PYMES del sector textil y confecciones en Lima Metropolitana (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)). <https://doi.org/10.19083/tesis/626002>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. doi:10.1007/s40685-019-0085-7
- Elidea, R. & Prado, M. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto Ecuatoriano. *Revista Científica*, volumen 3, pp. 488-504. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128528>
- El Peruano. (2021). *Gamarra: antes y durante la pandemia*. Recuperado de:  
<https://elperuano.pe/noticia/117536-gamarra-antes-y-durante-la-pandemia>
- Escorcía, T. & Rodelo, H. (2018). Administración del ciclo de efectivo en las pymes del subsector porcino del departamento del atlántico (tesis de maestría). Universidad de la Costa. Recuperado de:  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3110/22545964%20-%208782044.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Espinoza, C., Pérez, M. & Vásquez, B. (2017). Diagnóstico de los factores organizacionales que promueven la resiliencia relacionados al ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Caso de estudio: contratista minera MBC (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11875/P%C3%A9rez-V%C3%A1squez-Espinoza\\_Tesis-Resiliencia-2017%20%28VERSI%C3%93N%20FINAL%29%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11875/P%C3%A9rez-V%C3%A1squez-Espinoza_Tesis-Resiliencia-2017%20%28VERSI%C3%93N%20FINAL%29%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., & Matherly, T. A. (2007). HRM after 9/11 and Katrina. *Current issues in North American HRM*, 172-185.
- Fredrickson, B., Tugade, M., Waugh, C. & Larkin, G. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2755263/pdf/nihms-141511.pdf>
- Freeman, S. (2004). Más allá del pensamiento sistémico tradicional: la resiliencia como estrategia para seguridad y sostenibilidad, 3a Conferencia Internacional sobre Pensamiento Sistémico en la Sesión de Gestión sobre Sostenibilidad, Filadelfia.
- Fritsch, M., Brixy, U., & Falck, O. (2004). The effect of industry, region and time on new business survival: A multi-dimensional analysis. *Passauer Diskussionspapiere: Volkswirtschaftliche Reihe*.
- García, R., Valle, D. & Canales, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales* vol. 37, N.º 158, 2021, 73-84. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n158/0123-5923-eg-37-158-73.pdf>
- Gestión. (2021). *Gamarra opera con solo el 35% de empresas reactivadas, en Campaña del Día de la Madre*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/gamarra-opera-con-solo-el-35-de-empresas-reactivadas-en-campana-del-dia-de-la-madre-noticia/>
- Gob. pe. (2019). PRODUCE: Producción de prendas de vestir creció a doble dígito en junio. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/49792-produce-produccion-de-prendas-de-vestir-crecio-a-doble-digito-en-junio>
- Gob.pe. (2021). Produce impulsa reactivación del comercio en Gamarra y Mesa Redonda. Recuperado de: <https://www.gob.pe/es/institucion/produce/noticias/545095-produce-impulsa-reactivacion-del-comercio-en-gamarra-y-mesa-redonda>
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications
- Hedner (2011). Entrepreneurial resilience. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 2(1), [7986. https://doi.org/10.3402/aie.v2i1.6002](https://doi.org/10.3402/aie.v2i1.6002)

- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small-and-medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95
- Hernández, H. (2020). Cultura organizacional como estrategia de fidelización y valor sostenible en las microempresas del Sector Textil. *FIPCAEC*, 5 (17), pp. 268-278. Recuperado de: <http://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/196/319>
- Hernández, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. (6ta ed.). Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hong, P., & Jeong, J. (2006). Supply chain management practices of SMEs: from a business growth perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 292–302.
- Horne, J. & Orr, J. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- Huamani, R., & Bruno, N. (2019). Estructura del capital en las Mypes del sector tecnológico y la incidencia de esta en su ciclo de conversión de efectivo en la empresa Corporación de Copiadoras S.A.C en los periodos 2017-2018 (tesis de licenciatura). Universidad Tecnológica del Perú, Lima. Recuperado de: <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2962>
- Infante, J. (2002). Gamarra el Perú de los Peruanos. Recuperado de: <http://www.desco.org.pe/recursos/sites/indice/94/425.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1463/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2021). Demografía empresarial en el Perú. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia\\_empresarial.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf)
- Iyengar, D., Nilakantan, R. & Rao, S. (2021), On entrepreneurial resilience among micro-entrepreneurs in the face of economic disruptions... A little help from friends. *J Bus Logist*, 42: 360-380. <https://doi.org/10.1111/jbl.12269>
- Kantur, D. & Isery-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: A escale development. *Journal of Business, Economics & Finance*, 4(3), 456-472. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066>

- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software*. Sage
- Lengnick-Hall & Beck, A. (2009). Growth in the Face of Crisis: The Role of Organizational Resilience Capabilities. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.225>
- Lengnick-Hall (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. Recuperado de <http://iranarze.ir/wpcontent/uploads/2016/10/5503-English.pdf>
- León, P. (2013). Resiliencia organizacional: una aproximación. (Trabajo de Grado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4568/1020743140-2013.pdf;jsessionid=C8D1399AD2D273CC81215BD4F107C685?sequence=14568>
- Leung, G. M., Ho, L. M., Chan, S. K., Ho, S. Y., Bacon-Shone, J., Choy, R. Y., & Fielding, R. (2005). Longitudinal assessment of community psychobehavioral responses during and after the 2003 outbreak of severe acute respiratory syndrome in Hong Kong. *Clinical Infectious Diseases*, 40(12), 1713-1720
- López-García, P., & Puente, S. (2006). Business Demography in Spain: determinants of firm survival. Documento de Trabajo del Banco de España.
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246–263. <https://doi.org/10.1108/NBRI07-2017-0041>
- Machuca. R. (2020). Satisfacción laboral entre trabajadores administrativos y operarios de una empresa privada de servicios generales (tesis de licenciatura). Recuperado de: <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3516/PSIC-Machuca%20Condor%20Walter.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mahamid, I. (2012): "Factors Affecting Contractor's Business Failure: Contractors' Perspective". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(3), p. 269-285.
- Mahoney, J. (2010). After KKV: The New Methodology of Qualitative Research. *World Politics*, 62 (1), 120-147
- Mayer, L. (2014). El equilibrio en la vida familiar y laboral [PPT]. Orbi Consultores. Recuperado de [http://www.asem.org.pe/wp-content/uploads/2014/10/Capacitacion-ORBI\\_EI-equilibrio-en-la-vida-familiar-y-laboral...-LMG\\_C.-Internacional-Oct-2014.pptx](http://www.asem.org.pe/wp-content/uploads/2014/10/Capacitacion-ORBI_EI-equilibrio-en-la-vida-familiar-y-laboral...-LMG_C.-Internacional-Oct-2014.pptx)
- Mendoca, K. (2015). Factors underlying organizational resilience: the case of electric power restoration in New York City after 11 September 2001. *Reliabil Eng Syst Safety*; 141: 83–91

- Mendoza, J. (2010). *Economía aplicada*. Editorial Universitaria Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Callao. ISBN: 978-9972-9019-3-5. Recuperado de:  
[https://economia.unmsm.edu.pe/org/arch\\_doc/JLeonM/publ/Interiores\\_Economia\\_Aplicada.pdf](https://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_doc/JLeonM/publ/Interiores_Economia_Aplicada.pdf)
- Mendoza, M. (2012). *Análisis dinámico de la estructura de capital de las empresas cotizadas en la bolsa de valores de lima: un modelo de ajuste parcial* (tesis de licenciatura). Universidad de Piura, Lima. Recuperado de:  
[https://pirhua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/1787/ECO\\_039.pdf](https://pirhua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/1787/ECO_039.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Servicio de deuda*. Recuperado de:  
[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=esES&Itemid=100789&view=article&catid=30&id=206&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=esES&Itemid=100789&view=article&catid=30&id=206&lang=es-ES)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006). *La microempresa: una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima Sur*. Recuperado de:  
[https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_34.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf)
- Mora, E., Vera, M. & Melgarejo, A. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. *Estudios Gerenciales*, volumen 31, número 134, pp. 79-87. Recuperado de:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600#bib0120>
- Morais, M., Platou, R., & Norheim, K. (2018). *Innovation and metamorphosis towards strategic resilience*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181-1199
- Morúa, J. (2009). *Guía de estrategias operacionales para el aumento de efectivo en las Pymes de manufactura en México* (tesis de licenciatura). Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de:  
<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/6095/GUIAESTRATEG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moura, D. & Tomei, P. A. (2021). *Strategic Management of Organizational Resilience (SMOR): a Framework Proposition*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(3), p.536-556.
- Muñoz, E. (2019). *Resiliencia estrategia de recuperación*. Recuperado de:  
<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6287>
- Navarro, O., Luciani, L., & Juca, F. (2017). *Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO*. *Universidad y Sociedad*, 9(5), pp. 165-170. Recuperado de:  
<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Ochoa, D. & y Rengifo, S. (2019). *La diferenciación del producto como estrategia para fortalecer la competitividad del café orgánico para la exportación a Estados Unidos* (tesis de licenciatura). Universidad Tecnológica del Perú. Recuperado de:

[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3528/Dorian%20Ochoa\\_Seven%20Rengifo\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Bachiller\\_2019.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3528/Dorian%20Ochoa_Seven%20Rengifo_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

- Ordoñez, K., & Zaldumbide, D. (2020). La calidad del servicio al cliente como ventaja competitiva en las microempresas de servicio. *593 digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 4-15. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.310>
- Oviedo, Y. & Marrero, M (2020). La resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, volumen 21, pp. 66-72. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsaltra/cst-2020/cst202f.pdf>
- Pajuelo, F. (2015). La administración de efectivo y el concepto de flotación. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, volumen 23, número 44, pp. 119 - 124. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11635/10445>
- Pal, R., Torstensson, H. & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*. vol 147, pp. 410-428. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>.
- Palomino, J. (2009). MYPE, Redes Sociales y Crisis Recesiva Mundial. *Quipukamayoc*, 16(31), 95–103. <https://doi.org/10.15381/quipu.v16i31.5206>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2018). Guía de investigación en Gestión. Recuperado de: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ada%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paunescu, C. & Matyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the Covid-19 pandemic. Evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 15, No. Special Issue, pp. 439-457, DOI: 10.2478/mmcks-2020-0026
- Pérez, I. & Martínez, I. (2006). *El Producto. Concepto y Desarrollo*. Escuela de Negocios.
- Pérez, V., Rodríguez, C. & Ingar, B. (2017). Sector textil del Perú. Reportes financieros CENTRUM Bunkenroad Latinoamérica (Perú). Recuperado de: <http://artesaniatextil.com/wp-content/uploads/2017/04/BRLA-Peruvian-Textile-Industry-201003.pdf>
- Perú Retail. (2021). Perú: Sector textil se recupera durante el primer trimestre de 2021. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-sector-textil-se-recupera-durante-el-primer-trimestre-del-2021/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). Pequeñas empresas, grandes impactos: Apoyando a las PYMES productivas como motor de la recuperación en ALC. Recuperado de

<https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/presscenter/director-s-graph-for-thought/small-businesses--big-impacts--supporting-productive-smes-as-an-.html>

- Rado, E. (2021). Resiliencia organizacional y autoeficacia de liderazgo en el centro de salud de Independencia, Cusco 2020 (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58498/Rado\\_HE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58498/Rado_HE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas, M. (2012). La experiencia de compra en Gamarra: aportes preliminares. Lima: Municipalidad de La Victoria.
- Romero, G. & Rivero, J. (2017). Resiliencia organizacional: estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno el niño 2015-2016. Recuperado de: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/110700/SSCCGG%204.pdf?sequence=1>
- Runyan, R. (2006). Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(1), 12-26.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Prevención de riesgos laborales en tiempos de crisis. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>
- Sanchis, R. & Poler, R. (2013). Definition of a framework to support strategic decisions to improve Enterprise Resilience. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(9), 700-705. <https://doi.org/10.3182/20130619-3-RU-3018.00600>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.
- Schnettler, B. (2002). Estructura de capital de micro y pequeñas empresas agropecuarias del sur de Chile. *Revista de la Asociación de economistas*, volumen 6. pp.203 - 212. Recuperado de: <http://revistas.uach.cl/html/agrosur/v30n2/body/art07.htm>
- Sengul, H., Marşan, D. & Gün, T. (2018). Survey assessment of organizational resiliency potential of a group of Seveso organizations in Turkey. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part O Journal of Risk and Reliability*. doi: 10.1177/1748006X18802655.
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019 (1a ed.)*. Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final\\_GEM%202019.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final_GEM%202019.pdf)

- Shum, Y. (2020). Resumen de Pinterest 2020 – 322 millones de usuarios activos. Recuperado de: <https://yiminshum.com/pinterest-digital-2020/>
- Smallbone (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(7), pp. 754-777. <https://doi.org/10.1177/0266242612448077>
- Sociedad Nacional de Industrias. (octubre de 2021). SNI: Sector confecciones no se recupera, cae 26,8% frente a niveles prepandemia. Recuperado de: <https://sni.org.pe/sni-sector-confecciones-no-se-recupera-cae-268-frente-a-niveles-prepandemia/>
- Sutcliffe, K. & T. Vogus (2003). Organizing for Resilience. K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Kohler
- Tapia, G. (2012). Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional (tesis doctoral). Pymes textiles. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1236\\_TapiaGN.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1236_TapiaGN.pdf)
- Tello, S. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex*, 12(14), 199-218. doi: <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Tugade, M. & Fredrickson, B. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3132556/>
- Universidad de Lima. (agosto del 2020). El reto de reactivar la industria textil. Recuperado de: <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/ingenieria-industrial/noticias/el-reto-de-reactivar-la-industria-textil>
- Vallejo, J. (2019). Análisis de las habilidades blandas necesarias para el éxito de un startup (tesis de maestría). Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso. Recuperado de: <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/47156/3560900260737UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vílchez J. (2018). Impacto de los microcréditos en el desarrollo socioeconómico de familias propietarias de microempresas (tesis de licenciatura). Universidad Inga Garcilaso de la Vega, Lima. Recuperado de: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2164/TESIS\\_JOEL%20BENEDICTO%20V%3%8DLCHEZ%20GUTI%3%89RREZ.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2164/TESIS_JOEL%20BENEDICTO%20V%3%8DLCHEZ%20GUTI%3%89RREZ.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Villamil, G. (2021). Estrategias de fidelización de clientes para empresas minoristas de la industria textil - confecciones de Barranquilla: Una integración de herramientas TIC.

(tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/31632/VillamilVilladiego-GracielaEsther-2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Vossen, R. (1998). Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 16, pp. 88–94.

Wong, D. (1996). Los grandes pequeños negocios. *Empresarios y finanzas*. Recuperado de: <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/133/WongDavid1996.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Quinta edición. Los Ángeles: ¿SAG avanza en la pandemia?



## ANEXOS

### ANEXO A: Definiciones de la resiliencia organizacional

**Tabla A1: Definiciones de resiliencia organizacional desde la perspectiva de capacidad**

Autor	Año	Definición
Woods	2006	La resiliencia es la capacidad para reconocer y adaptarse frente a perturbaciones no anticipadas, generando en las organizaciones un giro en sus procesos, estrategias y mecanismos de coordinación.
Lengnick-Hall	2011	La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para absorber, desarrollar respuestas específicas al contexto y participar en actividades de cambio de manera efectiva.
Mafabi	2015	La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para hacer frente al cambio y ajustar su estructura para evitar interrupciones.
Ortiz-de-Mandojana y Bansal	2016	La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para ser consciente de las interrupciones y responder de manera proactiva a eventos inesperados.
Kim	2016	La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para tener sus operaciones y adaptarse y recuperarse de desastres.
Annarelli y Nonino	2016	La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para enfrentar interrupciones y eventos inesperados con anticipación debido a conmociones, tanto internas como externas a la organización.
ISO	2017	La resiliencia organizacional es la capacidad de una empresa para absorber y adaptarse a la imprevisibilidad, sin dejar de cumplir con los objetivos que hay que alcanzar.
Koronis y Ponis	2018	La resiliencia organizacional puede verse no solo como la capacidad de absorber o adaptarse a perturbaciones y cambios, sino también como la capacidad de reconocer y adaptarse a cambios inesperados.
Ma	2018	La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización que le permite sobrevivir, adaptarse, recuperarse e incluso prosperar frente a eventos inesperados y catastróficos, así como a entornos turbulentos.
Ducheck	2020	La resiliencia organizacional es la capacidad de anticipar amenazas potenciales, responder de manera efectiva a eventos inesperados y aprender de estos eventos, lo que resulta en una capacidad dinámica diseñada para facilitar el cambio organizacional.

**Tabla A2: Definiciones de resiliencia organizacional desde la perspectiva del proceso**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Sutcliffe & Vogus	2003	La resiliencia organizacional se trata de un proceso que permite a las organizaciones, así como a las personas y a los grupos que la conforman, evitar las tendencias no adaptativas y enfrentarse de manera positiva con lo inesperado.
Allen y Toder	2004	La resiliencia organizacional se refiere al proceso de recuperación de tejidos del daño causado por eventos traumáticos.
Lengnick-Hall y Beck	2009	La competencia de resiliencia organizacional es un proceso que se desarrolla a partir de una combinación de competencias cognitivas y conductuales a nivel organizacional, así como conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos a nivel individual en condiciones contextuales.
McCarty	2017	La resiliencia organizacional es un proceso evolutivo en el que las organizaciones responden a los cambios en el entorno externo mediante la implementación de recursos.

**Tabla A3: Definiciones de resiliencia organizacional desde la perspectiva funcional**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Mcmamus	2008	La resiliencia organizacional es una función de la conciencia de una organización de la situación general, su gestión de las debilidades críticas y su capacidad para adaptarse en un entorno complejo, dinámico e interdependiente.
Wicker	2013	La resiliencia organizacional se ha conceptualizado como un funcionamiento sólido, redundante, adecuado y rápido.

**Tabla A4: Definiciones de resiliencia organizacional desde la perspectiva de resultados**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Weick	1996	La resiliencia organizacional es el resultado del diseño de estructuras que son una fuente de resiliencia para el poder colectivo percibido.
Gittell	2006	La resiliencia organizacional es el resultado de las reservas relacionales y financieras que permiten a las organizaciones mantener sus reservas nacionales.
Sincora	2008	La resiliencia organizacional se relaciona con cómo las organizaciones sobreviven y se recuperan de eventos inesperados y cambios caóticos. Incluye las tres dimensiones de adaptación, anticipación y recuperación, que están estrechamente vinculadas.

## ANEXO B: Modelos de la resiliencia organizacional por dimensiones

Tabla B1: Modelos de la resiliencia organizacional de dos a cuatro dimensiones

Número de dimensiones	Autor/es	Año	Modelo	Dimensiones
Dos dimensiones	Bernard Jones	2015	Modelo de la Resiliencia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad de planificación</li> <li>● Adaptabilidad</li> </ul>
	Girish, Mesbahuddin, y Samuel	2010	Modelo de la Resiliencia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adaptabilidad</li> <li>● Planificación</li> </ul>
Tres dimensiones	Pal, Torstensson & Mattila	2014	SME Resilience	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Activos y recursos</li> <li>● Competitividad dinámica</li> <li>● Aprendizaje y cultura</li> </ul>
	Kantur e Iseri-Rey	2015	Modelo de la Resiliencia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Robustez</li> <li>● Agilidad</li> <li>● Integridad</li> </ul>
	Brown, Seville y Vargo	2017	Modelo de Indicadores de la Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo y cultura</li> <li>● Relaciones y redes</li> <li>● Cambios</li> </ul>
Cuatro dimensiones	Pal, Torstensson & Mattila	2014	SME Resilience	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Robustez</li> <li>● Redundancia</li> <li>● Adecuación</li> <li>● Rapidez</li> </ul>
	Kantur e Iseri-Rey	2015	Modelo de la Resiliencia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad estructural</li> <li>● Habilidad cognitiva</li> <li>● Habilidad relacional</li> <li>● Habilidad emocional</li> </ul>
	Brown, Seville y Vargo	2017	Modelo de Indicadores de la Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencias esperadas</li> <li>● Cultura adaptativa</li> <li>● Competencia en red</li> <li>● Aprendizaje organizacional</li> </ul>

**Tabla B2: Modelos de la resiliencia organizacional de cinco dimensiones**

Número de dimensiones	Autor/es	Año	Modelo	Dimensiones
Cinco dimensiones	Chen. Xie y Liu	2021	Modelo la Resiliencia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resiliencia del capital</li> <li>● Resiliencia estratégica</li> <li>● Resiliencia relacional</li> <li>● Resiliencia cultural</li> <li>● Resiliencia de aprendizaje</li> </ul>



## ANEXO C: Matriz de consistencia

Tabla C1: Matriz de consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Variables	Métodos y/o herramientas
¿Cuáles son los factores que contribuyen al desarrollo de la resiliencia organizacional en tres microempresas del sector textil en la era del COVID-19?	Conocer los factores que contribuyen con el desarrollo de la capacidad de resiliencia organizacional en tres microempresas del sector textil en la era del COVID-19.	¿Cuáles son los modelos de resiliencia organizacional para microempresas?	Identificar y describir los modelos de la resiliencia organizacional para microempresas a partir de la literatura teórica y empírica.	-Definiciones de resiliencia organizacional -Modelos de la resiliencia organizacional en microempresas de acuerdo a dimensiones	-Revisión de la literatura a partir de un análisis bibliométrico -Entrevista de fase exploratoria a expertos
		¿Cómo es el ámbito interno y el entorno de las microempresas sujetos de estudio?	Analizar y describir el ámbito interno y el entorno de las microempresas sujeto de estudio.	-Microempresas del sector textil seleccionadas: Isamar, Corintios 13 y Dios es Amor	-Entrevistas semi-estructuradas a profundidad a dueños de las microempresas seleccionadas -Entrevistas semi-estructuradas a profundidad a principales clientes de las microempresas seleccionadas
		¿Cuáles son los factores del modelo de resiliencia organizacional seleccionado que se presentan en las tres microempresas sujetos de estudio?	Identificar y describir los factores del modelo de resiliencia organizacional seleccionado en las tres microempresas sujetos de estudio.	-Factores críticos de resiliencia organizacional de tres microempresas del sector textil según el modelo seleccionado	-Entrevistas semi-estructuradas a profundidad a trabajadores de las microempresas seleccionadas -Entrevistas semi-estructuradas a profundidad a principales proveedores de las microempresas seleccionadas -Entrevistas de validación a expertos

## ANEXO D: Matriz de operativización de variables

Tabla D1: Matriz de operativización de variables de la resiliencia de capital y estratégica

Objetivo específico	Dimensión	Factores	Indicadores
Identificar y describir los factores del modelo de resiliencia organizacional seleccionado en las tres microempresas sujetos de estudio.	Resiliencia de capital	Estructura de capital	-Nivel de deuda -Nivel de capital -Capacidad de financiamiento
		Almacenamiento de efectivo	-Capacidad de efectivo
		Servicio de deuda	-Capacidad de pago de deuda
	Resiliencia estratégica	Crisis de supervivencia	-Crisis por el entorno externo -Crisis por el entorno interno
		Guerra de precios	-Grado de competitividad -Competencia en precios
		Operación estratégica	-Planificación estratégica en los procesos -Gestión de la calidad -Gestión de productividad -Nivel de eficiencia en los procesos
		Características del producto	-Innovación del producto -Diferenciación del producto -Calidad del producto

**Tabla D2: Matriz de operativización de variables de resiliencia relacional y cultural**

Objetivo específico	Dimensión	Factores	Indicadores
Identificar y describir los factores del modelo de resiliencia organizacional seleccionado en las tres microempresas sujetos de estudio.	Resiliencia relacional	Conexión emocional	-Reconocimiento de los trabajadores -Retención de los trabajadores -Satisfacción de los trabajadores
		Relación recíproca	-Nivel de colaboración con otras empresas -Nivel de colaboración con proveedores -Nivel de colaboración con trabajadores
		Servicio al cliente	-Atención cordial -Información clara y precisa -Atención rápida -Capacidad de respuesta
		Mejora de las relaciones	-Fidelidad del cliente -Fidelidad de los trabajadores
	Resiliencia cultural	Compromiso del trabajador	-Disposición para cumplir tareas -Nivel de cumplimiento de tareas
		Formación espiritual	-Nivel de optimismo -Capacidad de innovación -Disposición para trabajar en equipo
		Sentido de comunidad	-Identificación con la organización -Comprensión de valores organizacionales -Manejo de lenguaje común -Visión compartida

**Tabla D3: Matriz de operativización de variables de la resiliencia de aprendizaje**

Objetivo específico	Dimensión	Factores	Indicadores
Identificar y describir los factores del modelo de resiliencia organizacional seleccionado en las tres microempresas sujetos de estudio.	Resiliencia de aprendizaje	Regulación emocional	-Nivel de control emocional -Nivel de equilibrio laboral y familiar
		Habilidades del personal	-Presencia de habilidades blandas -Presencia de habilidades duras
		Conciencia positiva	-Conciencia de la estructura organizacional -Conciencia de la posición en el mercado -Conciencia de la realidad social, económica y política
		Capacidad de aprendizaje	-Información disponible para la toma de decisiones -Nivel de retroalimentación -Nivel de mejora de comportamientos -Nivel de prevención de errores

## ANEXO E: Ficha de entrevistas exploratorias

Tabla E1: Resumen de las entrevistas en la fase de exploración

Nombre	Organización	Cargo	Duración	Fecha de entrevista
Reina Gomez	Dios es Amor	CEO y fundadora	47 min.	15/09/2021
Maria Ucharo	Isamar Moda	CEO y fundadora	44 min.	17/09/2021
Carmen Gomez	Primera de Corintios 13	CEO y fundadora	35 min.	18/09/2021
Zulia Gonzales	Touch me Wappa	CEO y fundadora	40 min.	21/09/2021
Gina Villanueva	Creaciones Blue	CEO y fundadora	43 min.	22/09/2021
Guiselle Romero	PUCP	Docente	30 min	23/09/2021
Brenda Lopez	PUCP	Ayudante de docencia	30 min.	23/09/2021
Susan Saldaña	Asociación Gamarra	Directora	50 min.	25/09/2021



## ANEXO F: Ficha de entrevistas de campo

Tabla F1: Entrevistas en la fase de campo de la microempresa Isamar

Caso de estudio	Nombre	Organización	Cargo	Duración (min)	Fecha de entrevista
Empresa "Isamar" y stakeholders	Maria Ucharo	Isamar Moda	CEO y fundadora	132	03/11/2021
	Rebeca Salinas	Isamar Moda	Trabajador-Vendedora	44	05/11/2021
	Miky Challco	Isamar Moda	Trabajador - Corte	62	11/11/2021
	Jhon Contreras	Isamar Moda	Trabajador - Confeccionista 1	35	04/11/2021
	Geyto Solis	Isamar Moda	Trabajador - Confeccionista 2	42	07/11/2021
	Josseline	Zona Chic	Cliente 1 - Gerente General	29	13/11/2021
	Carlos Nuñez	Elycar E.I.R. L	Cliente 2 - Representante Legal	19	09/11/2021
	Luz Herrera	Boutique Moda Jazmin	Cliente 3 - Gerente General	20	10/11/2021
	Julio Cesar Ayala	Huancatex SAC	Proveedor 1- Gerente General	29	17/11/2021
	Doris Sempertegui	Comercial Condori	Proveedor 2 - Gerente General	19	12/11/2021

**Tabla F2: Entrevistas en la fase de campo de la microempresa Corintios 13 y Dios es amor**

<b>Caso de estudio</b>	<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Cargo</b>	<b>Duración (min)</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
Empresa "Corintios 13" y stakeholders	Carmen Gomez	Primero de Corintios 13	CEO y fundadora	96	15/11/2021
	Lorena Salas	Primero de Corintios 13	Vendedora	30	11/11/2021
	Cesar Chavez	Primero de Corintios 13	Trabajador - Corte	29	17/11/2021
	Luis Gomez	Primero de Corintios 13	Trabajador - Confeccionista	33	08/11/2021
	Yubitza Diaz	Moda Juvenil	Cliente 1 - Gerente General	22	12/11/2021
	Vilma Sanchez	Jacke Shop	Cliente 2 - Gerente General	25	06/11/2021
	Luz Herrera	Boutique Moda Jazmin	Cliente 3 - Gerente General	20	07/11/2021
	Tania Villanueva	Flotex SAC	Proveedora - Asesora Comercial	26	13/11/2021
Empresa "Dios es Amor" y stakeholders	Reina Gomez	Dios es Amor	CEO y fundadora	111	12/11/2021
	Raquel Torres	Dios es Amor	Vendedora	34	07/11/2021
	Martin Castillo	Dios es Amor	Trabajador - Corte	29	16/11/2021
	Julian Quispe	Dios es Amor	Trabajador - Confeccionista	30	19/11/2021
	Yosmery Huillca	Punto Moda	Cliente 1 - Gerente General	24	09/11/2021
	Patricia Guevara	Moda Color	Cliente 2 - Gerente General	23	10/11/2021
	Julio Cesar Ayala	Huancatex SAC	Proveedor - Gerente General	29	12/11/2021

## ANEXO G: Ficha de entrevistas de validación de expertos

Tabla G1: Resumen de las entrevistas a expertos

Nombre	Organización	Cargo	Duración	Fecha de entrevista
Renato Gandolfi	PUCP	Docente	90 minutos	15/01/2022
Jorge Mendoza	PUCP	Docente	98 minutos	17/01/2022
Susan Saldaña	Asociación Gamarra	Directora	105 minutos	20/01/2022



## **ANEXO H: Guía de entrevistas**

### **H1: GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR A CEOS DE MICROEMPRESAS**

**Fecha:**

**Hora de inicio:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

Buenos días/buenas tardes, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y realizamos esta entrevista como parte de una investigación para nuestra tesis de licenciatura. La presente entrevista tiene como objetivo conocer la situación de su empresa y los cambios que ha atravesado debido a la pandemia.

Le agradecemos su disposición para responder a algunas preguntas, siéntase en plena libertad de expresar todo lo que piensa y siente acerca de lo que conversaremos. Dejamos en claro que la información proporcionada es confidencial y únicamente con fines académicos, debido a que está bajo norma de la Ley N°29733 de la protección de datos. En base a ello, ¿usted nos daría permiso para grabar la entrevista?

#### **Información sobre el entrevistado**

1. Nos podría brindar información acerca de usted, su nombre, edad y su profesión u oficio.
2. ¿Desde cuándo labora en Gamarra? ¿Por qué razón decidió laborar en el emporio? (Explorar sobre su paso por otras actividades, empresas, etc)
3. ¿Cuántos años tiene de experiencia trabajando de manera autónoma o en empresas?
4. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa? ¿Usted es el único dueño de la empresa?

#### **Información general de la empresa**

5. ¿Cuál es el nombre de la empresa? ¿En qué año se creó la empresa? (Explorar sobre la historia)
6. ¿Qué lo motivó a fundar la empresa?
7. ¿Dónde está ubicada la empresa? ¿En qué galería?
8. ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente?
9. ¿Qué tipo de productos ofrecen? (Detallar la categoría de productos)
10. ¿A qué público se dirigen sus prendas?
11. ¿Llevan un registro formal de sus ventas mensuales?

#### **Información de la empresa a nivel de contexto externo**

12. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cómo es la negociación con estos para colocación de precios? ¿Usualmente usted cede o ellos ceden en la negociación?
13. ¿Cuáles considera que son sus principales competidores? ¿Cómo es la relación con ellos? (Explorar si hay rivalidad o cooperación)

14. ¿Quiénes son sus proveedores principales? ¿Cómo es la negociación con los proveedores para la adquisición de sus insumos? ¿Usualmente usted cede o ellos ceden en la negociación?
15. ¿Existe amenaza de productos sustitutos respecto a lo que su negocio ofrece? Describa los productos que considera sustentos para su público objetivo
16. ¿Existe amenaza de nuevos competidores respecto a lo que su negocio ofrece? ¿Por qué? ¿En qué medida ellos representan un peligro?
17. ¿Qué oportunidades presenta para su empresa el estar ubicada en el Emporio Comercial Gamarra?
18. ¿Qué amenazas presenta para su empresa el estar ubicada en el Emporio Comercial Gamarra?

#### **Situación de la empresa antes del covid**

19. Respecto a los insumos ¿en su negocio realizaban una planificación de sus insumos tales como las telas, accesorios, etc? o ¿reaccionaban de acuerdo a las ventas? En caso que no sea ninguna de estas, ¿cuáles son las estrategias que adoptaban para mover sus insumos?
20. Respecto a la mercadería, ¿en su negocio realizaban una planificación de sus inventarios? o ¿reaccionaban de acuerdo a las ventas? En caso que no sea ninguna de estas, ¿cuáles son las estrategias que adoptan para mover sus inventarios?
21. Respecto a las ventas, ¿en su negocio realizaban una planificación para incrementar las ventas? o ¿reaccionaban de acuerdo a la demanda? En caso que no sea ninguna de estas, ¿cuáles son las estrategias que adoptaban para mover su mercadería?
22. ¿Cómo era el proceso de producción de prendas hasta antes de marzo del 2020? (Explorar sobre actividades, fluidez de las mismas, número de actores involucrados, costos)
23. ¿Cuáles eran los principales retos que enfrentaba la empresa antes del covid-19?
24. ¿En promedio de cuánto eran sus ventas mensuales previa a la llegada del covid-19?

#### **Situación de la empresa después del covid**

25. Respecto a los insumos ¿en su negocio planifican la adquisición de insumos tales como las telas, accesorios, etc o reaccionaban de acuerdo a las ventas? En caso que no sea ninguna de estas, ¿cuáles son las estrategias que adoptan para mover sus insumos?
26. Respecto a la mercadería, ¿en su negocio planifican sus inventarios o reaccionaban de acuerdo a las ventas? En caso que no sea ninguna de estas, ¿cuáles son las estrategias que adoptan para mover sus inventarios?
27. Respecto a las ventas, ¿en su negocio planifican las ventas? o ¿reaccionaban de acuerdo a la demanda? En caso que no sea ninguna de estas, ¿cuáles son las estrategias que adoptaban para mover su mercadería?
28. ¿Ha cambiado el proceso de producción y venta de prendas con la llegada de la pandemia? ¿De qué manera? (Explorar sobre actividades, fluidez de las mismas, número de actores involucrados, costos) ¿A qué cree que se debe?
29. Actualmente, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa?
30. ¿En qué porcentaje ha variado sus ventas mensuales debido a la pandemia?
31. ¿Ha variado el número de locales con los que contaba antes de marzo del 2020? ¿A qué se debe?
32. ¿Ha variado el número de trabajadores (cortadores, costureros, vendedores) con los que contaba en comparación con los que tenía antes de marzo del 2020? ¿Por qué?

33. ¿Ha realizado algún esfuerzo adicional que normalmente no hacía antes de marzo del 2020 para que la empresa siga en marcha? (número de horas dedicadas al negocio, financiamiento a través de préstamos, asumir costos, entre otros)
34. ¿Por qué cree que en comparación con otras mypes de Gamarra, su negocio sigue abierto?  
¿Considera que estas son las mismas razones, por las cuales otras mypes siguen adelante?
35. ¿Cuáles cree que son las estrategias que le permitieron que su negocio siga en marcha?
36. Luego de la experiencia de la llegada de la pandemia, ¿considera que su empresa es resistente frente a situaciones de incertidumbre? (sinónimo de resiliencia)



## H2: GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR A EXPERTOS

**Fecha:**

**Hora de inicio:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

Buenos días/buenas tardes somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la presente entrevista es conocer más sobre la resiliencia organizacional en las pymes. Asimismo, le agradecemos por brindarnos su tiempo para responder las siguientes preguntas.

Toda la información brindada será utilizada para fines académicos, debido a que está bajo norma de la Ley N°29733 de la protección de datos. En base a ello, ¿usted nos daría permiso para grabar la entrevista?

Muchas gracias, iniciamos con la entrevista.

### Preguntas de contexto

1. ¿Cómo describiría al Emporio Comercial Gamarra?
2. En el 2018, PricewaterhouseCoopers realizó una encuesta en 172 empresas de 16 sectores y se abarcó a 6 países de la región suramericana, entre ellos está incluido el Perú. Así, clasificaron el nivel de madurez de la resiliencia organizacional en cuatro niveles: básico, gestionado, establecido y optimizado. Teniendo en cuenta esos niveles, ¿en qué nivel cree que se encuentra el Perú? ¿considera que un país puede ser más o menos resiliente que otro? ¿Por qué?
3. ¿Qué características debe tener una pyme de Gamarra para enfrentar los desafíos que ha dejado la pandemia? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles considera que son los principales retos de las pymes de Gamarra luego de la reapertura en junio del 2020?
5. ¿Cuáles cree usted que son los principales motivos de que una pyme en Gamarra no haya sobrevivido?
6. ¿Cuáles cree que son las estrategias que en un mediano y largo plazo deberían adoptar las pymes de Gamarra?
7. ¿En qué se diferencia una pyme de Gamarra de otras pymes de sector textil?
8. ¿Qué oportunidades y amenazas representa para una pyme el estar ubicada en el Emporio Comercial Gamarra?
9. ¿Cuáles son las características más resaltantes de una pyme en Gamarra? (Explorar si estas pymes tienen que innovar más, ser más competitivas, etc.)
10. ¿Podría caracterizar una pyme resiliente? ¿Cree usted que podríamos encontrar alguna pyme resiliente en Gamarra?
11. ¿Por qué cree que se debería estudiar la resiliencia organizacional hoy en día?
12. También quisiera preguntarle si, ¿considera que un sector puede más o menos resiliente que otro? ¿Por qué?
13. ¿Considera que el segmento empresarial (micro, pequeña, mediana y grande) de los establecimientos de Gamarra influye en su capacidad de resiliencia?

14. ¿En qué medida la resiliencia organizacional es importante para la sobrevivencia de las pymes de Gamarra?
15. ¿En el caso de las pymes que aún se mantienen en pie en el emporio comercial Gamarra se podría hablar de organizaciones resilientes o a qué atribuiría este fenómeno?
16. ¿Considera que los dueños de las pymes de Gamarra conocen sobre la resiliencia organizacional? ¿De qué manera cree usted que ellos aplican este concepto?
17. ¿Nos podría comentar algún caso en que usted haya guiado la gestión de la resiliencia organizacional en un mype de Gamarra o de algún rubro?

**Preguntas teóricas del modelo**

18. Respecto al tema de estudio, ¿Nos sugiere algún autor o modelo de resiliencia organizacional?
19. ¿Conoce algún modelo de resiliencia organizacional de tipo cualitativo que podría explicar el desempeño de las mypes de Gamarra frente a la primera ola del covid-19?
20. Bajo esa línea, quisiera mostrarle tres modelos de resiliencia organizacional ¿Cuál de ellos sería el más pertinente para aplicarlo en una mype de Gamarra o considera que existe otro modelo?



### H3: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A CEOS DE MICROEMPRESAS

**Fecha:**

**Hora de inicio:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

El objetivo principal de esta tesis es “Analizar los factores de la resiliencia organizacional en microempresas del sector textil de Gamarra”. En ese sentido, la siguiente entrevista tiene el propósito de conocer cómo se dan los factores de la resiliencia en su empresa. Esta entrevista se realiza teniendo en cuenta los principios de ética en la investigación. La información que se recoja será tratada con fines estrictamente académicos y no se podrá utilizar para ningún otro proceso que no esté contemplado en este proyecto. La duración aproximada de esta entrevista es de 60 minutos.

Nombre	
Edad	
Sexo	
Cargo	

#### **I. RESILIENCIA DEL CAPITAL**

##### **a. Estructura de capital**

1. ¿Cuenta con fuentes de financiamiento? ¿Por qué? ¿Cuáles son estas fuentes de financiamiento? ¿Por qué motivos no pide un financiamiento del banco?
2. ¿Considera que el tener financiamiento le ayudó a afrontar situaciones de crisis como la pandemia? ¿Por qué?
3. ¿Desde que inició la pandemia recurrió a préstamos para sostener su negocio? ¿Si/No? ¿Por qué?
4. ¿Cuenta con un monto de reserva de capital propio? ¿Por qué?
5. ¿Qué importancia le da al tener un monto de reserva de capital propio?
6. ¿Considera que ello le ayudó a afrontar situaciones de crisis como la pandemia? ¿Por qué?

##### **b. Almacenamiento de efectivo**

1. ¿Tiene efectivo suficiente para pagar a sus proveedores, los alquileres de la tienda, entre otros aspectos? ¿Por qué?
2. ¿Cuántos días demoran sus clientes en depositarles el efectivo por la venta realizada?
3. ¿Qué importancia le da el tener almacenado efectivo?
4. ¿Considera que ello le ayudó a afrontar situaciones de crisis como la pandemia? ¿Por qué?

### **c. Servicio de deuda**

1. ¿Ha tenido problemas con el pago de deuda al banco u otra entidad financiera?
2. ¿Cómo esto afectó en la supervivencia de su negocio?
3. ¿Desde que inició la pandemia ha tenido problemas con el pago a proveedores?, si la respuesta es sí, ¿cómo lo solucionó?
4. ¿Desde que inició la pandemia ha tenido problemas con el pago a trabajadores?, si la respuesta es sí, ¿cómo lo solucionó?
5. ¿Desde que inició la pandemia ha tenido problemas con el pago de alquileres?, si la respuesta es sí, ¿cómo lo solucionó?

## **II. RESILIENCIA ESTRATÉGICA**

### **a. Crisis de supervivencia**

1. ¿Considera que desde que inició la pandemia, la actividad económica ha disminuido? Si/No ¿Por qué?
2. ¿De qué manera la caída de la economía afectó a su negocio?
3. ¿Cuáles considera que son los principales factores que han hecho que otros negocios de Gamarra sobrevivan durante esta crisis? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles considera que son los principales factores que han hecho que otros negocios Gamarra NO sobrevivan durante esta crisis? ¿Por qué?

### **b. Conflicto/Guerra de precios**

1. ¿Ha logrado identificar quiénes son sus principales competidores?
2. ¿De qué manera estos competidores influyen en la supervivencia del negocio?
3. ¿Considera que durante la pandemia los precios de sus prendas han tenido que disminuir? ¿Por qué?
4. ¿De qué manera ello impactó en la supervivencia de la empresa?
5. ¿Considera que esta guerra de precios en Gamarra se daba antes de la pandemia? ¿Por qué?
6. ¿Ha tenido situaciones en las cuales ha tenido una guerra de precios con sus competidores? ¿Cómo impacta en el negocio?

### **c. Operación estratégica**

1. ¿Cuáles son los principales procesos operativos del negocio? ¿Considera que estas operaciones son simples de gestionar? ¿O son más complejas? ¿Por qué opina ello?
2. En cuanto a sus operaciones, ¿De qué manera controla su nivel de inventario? ¿Cuenta con algún sistema para ello? Si la respuesta es negativa, ¿por qué? ¿Le gustaría implementar una?
3. ¿De qué manera se controla la producción de su producto? ¿Existe una persona responsable para esa tarea? ¿Cuál es la cantidad diaria, semanal o mensual de la producción?

4. Sabiendo que la eficiencia es la capacidad de lograr un mismo objetivo utilizando la menor cantidad de recursos. Es decir, antes en 1 día se producían 100 prendas, ahora en 1 día se producen 130 prendas (existe eficiencia) En base a ello ¿Considera que el proceso de producción de sus productos es eficiente?
5. ¿Qué procesos considera que podría mejorarse en la producción de las prendas?
6. ¿Considera que una alta eficiencia en las operaciones le ayudó a afrontar situaciones de crisis como la pandemia? ¿Por qué?

#### **d. Características del producto**

1. ¿Qué tan importante es la innovación para su negocio?
2. ¿Cómo innova en los productos que ofrece?
3. En su opinión, ¿Qué es lo que caracteriza y/o diferencia a sus productos en el mercado de prendas para damas?
4. ¿Cada cuánto tiempo realiza lanzamiento de nuevos productos?
5. ¿Desde que inició la pandemia ha realizado alguna innovación en algún producto? ¿Si/no? ¿De qué manera?
6. ¿Considera que sus trabajadores trabajan de manera ética y con valores? ¿Ha tenido algún problema de ética con un trabajador?
7. ¿Qué tan importante para el negocio es tener unos trabajadores con una adecuada formación? ¿Por qué?
8. ¿Considera que realiza una optimización en sus costos? ¿Por qué?
9. ¿Los costos para fabricar una prenda han variado debido a la pandemia? ¿Por qué?
10. ¿De qué manera la estructura de costos ha impactado en la supervivencia del negocio?

### **III. RESILIENCIA RELACIONAL**

#### **a. Conexión emocional (cliente)**

1. ¿Felicita a sus colaboradores/trabajadores cuando estos tienen buen desempeño? ¿Si/no? ¿Por qué?
2. Si la respuesta fue sí, ¿De qué manera felicitan a sus colaboradores por su buen desempeño? ¿Cada cuánto tiempo realizan estos reconocimientos?
3. ¿Consideran que estas premiaciones impactan en la supervivencia del negocio?
4. ¿De qué manera valoran a sus colaboradores? (oportunidades)
5. ¿Cómo es el trato con los colaboradores?
6. ¿Brindan una oportunidad de crecimiento personal y profesional a sus colaboradores? ¿Por qué?
7. ¿De qué manera logran retener a sus colaboradores?
8. ¿Desde hace cuánto tiempo están trabajando con sus colaboradores actuales?
9. ¿Considera que sus colaboradores se sienten satisfechos en su empresa?

#### **b. Relación recíproca**

1. ¿Ha colaborado con otras empresas para promocionar sus productos? Si la respuesta es positiva, ¿de qué manera se ha dado la colaboración? Si la respuesta es negativa, ¿por qué no ha realizado ninguna alianza o colaboración con otra empresa?
2. ¿Cree que la alianza con otras organizaciones aumenta la capacidad de adaptación y supervivencia de la empresa?
3. ¿Qué tan importante para el negocio es tener una buena relación con sus proveedores?  
¿Por qué?
4. ¿Qué tan importante para el negocio es tener una buena relación con los clientes? ¿Por qué?
5. ¿Qué tan importante para el negocio es tener una buena relación con los trabajadores?  
¿Por qué?
6. ¿Qué tan importante para el negocio es tener una buena relación con los arrendadores?  
¿Por qué?
7. ¿Consideran que es importante proteger ese lazo que poseen con cada uno de ellos? ¿Por qué?

#### **c. Servicio al cliente**

1. *Según su perspectiva, ¿Cuáles son los aspectos que hacen que un producto sea de calidad? (creo que esto va en la sección de producto)*
2. De acuerdo a su definición, ¿considera que los productos que ofrece son de calidad? ¿Por qué?
3. Desde que inició la pandemia ¿alguna vez ha recibido el reclamo de un cliente? ¿Si/no?  
¿Por qué?
4. ¿Cuándo un cliente llega a su tienda cuál es el trato que le da?
5. ¿Cuál es el "discurso" que suele usar?
6. ¿Considera que brindarle sus productos al cliente cordialmente es importante para el negocio? ¿Por qué?

#### **d. Mejora de la relación**

1. ¿Considera que la "fidelidad" de sus principales clientes se ha visto afectada desde que inició la pandemia? ¿Si/no? ¿Por qué?
2. ¿Motiva a sus clientes para que continúen comprando sus productos? ¿Por qué? ¿Cómo lo hace?
3. ¿Cuántos trabajadores tiene en su empresa? empezar
4. ¿Debido a la pandemia algunos de sus trabajadores se han visto en la necesidad de renunciar? ¿Por qué?
5. ¿Considera que sus trabajadores son responsables con las tareas que se les asigna?
6. ¿Considera que sus trabajadores tienen la intención de seguir trabajando con su empresa?
7. ¿Cuáles son las principales razones por las que un trabajador ya no desea continuar trabajando en la empresa?
8. ¿Podría detallarme cuántos proveedores tiene y qué insumo le brinda cada uno?
9. ¿Cómo realiza los acuerdos con sus proveedores?
10. ¿Cómo es la comunicación con sus proveedores?
11. ¿Considera que la comunicación con sus proveedores ha cambiado desde que inició la pandemia?

12. ¿Desde que inició la pandemia ha tenido algún problema con algún proveedor? ¿Si/no? ¿Por qué?
13. ¿Qué ocurre cuando alguno de estos no cumple con la fecha o condiciones pactadas?

#### IV. RESILIENCIA CULTURAL

##### a. Compromiso del trabajador

1. ¿Para usted cómo es un trabajador comprometido?
2. ¿Considera que sus trabajadores son comprometidos con el negocio? ¿Si/no? ¿Por qué?
3. ¿Cree que el compromiso de sus trabajadores se ha visto afectado en algo desde que inició la pandemia? ¿Si/no? ¿Por qué?
4. ¿Considera que sus trabajadores se involucran con el éxito de su negocio? Si la respuesta es sí, ¿de qué manera lo hacen?

##### b. Formación espiritual

1. ¿Qué actitud tuvo cuando llegó la pandemia y establecieron la cuarentena obligatoria? ¿Qué actitud tuvieron sus colaboradores?
2. ¿En algún momento pensó que su negocio podría quebrar? ¿Si/no? ¿Por qué? ¿Sus colaboradores también pensaban de la misma manera?
3. ¿Cree que el optimismo, es decir, pensar en positivo, ayudó a que su negocio siga adelante a pesar del impacto de la pandemia? ¿Por qué? ¿Cree que sus colaboradores también pensaron lo mismo? ¿Por qué?
4. ¿En su negocio se plantearon algún objetivo cuando llegó el covid-19? ¿Por qué?
5. Si la respuesta es sí, ¿cómo trabajaron en él?
6. ¿Actualmente comparten alguna meta en común? ¿Por qué?
7. Si la respuesta es sí, ¿qué están haciendo para alcanzarla?

##### c. Sentido de comunidad

1. ¿Considera que en su negocio son un equipo? ¿Por qué?
2. ¿Hubo algún apoyo entre trabajadores para enfrentar la pandemia?
3. ¿De qué manera colaboran entre miembros del negocio?
4. ¿Considera que ello le ayudó a afrontar situaciones de crisis como la pandemia? ¿Por qué?

#### V. RESILIENCIA DE APRENDIZAJE

##### a. Regulación emocional

1. ¿Cuáles son las principales emociones que sintió producto de la llegada de la pandemia? miedo
2. ¿Cómo manejó estas emociones?
3. ¿Considera que la inteligencia emocional le ayudó a afrontar situaciones de crisis como la pandemia? ¿Por qué?

##### b. Habilidades del personal

1. Considerando que *habilidades blandas son aptitudes no técnicas relacionadas a la manera en que trabajas, es decir, cómo interactúas con tus colegas, cómo resuelves los problemas y cómo gestionas tu trabajo.* ¿Cuáles son las habilidades blandas que usted

tiene? (liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones inmediatas, comunicación, persuasión)

2. ¿De qué manera cree que sus habilidades blandas han permitido que su negocio sobreviva a pesar de las adversidades de la pandemia?
3. ¿Cómo describiría el liderazgo que ejerce dentro de la organización? ¿Este liderazgo se ha mantenido o ha ido variando debido a la pandemia?
4. ¿Cómo es el proceso de comunicación con sus trabajadores? ¿Sus trabajadores entienden todos los requerimientos que usted les solicita?
5. ¿Alguna vez ha tenido algún problema de comunicación con sus trabajadores? Si la respuesta es positiva, ¿qué problema hubo? ¿Y cómo se solucionó ese problema?
6. Considerando que *habilidades duras son los conocimientos técnicos que posee gracias a su formación o experiencia*, ¿Cuáles son las habilidades duras que usted tiene? (capacidad matemática, conocimiento del mercado, conocimiento de las necesidades del cliente)
7. ¿De qué manera cree que sus habilidades duras han permitido que su negocio sobreviva a pesar de las adversidades de la pandemia?

#### **c. Conciencia positiva**

1. ¿Cómo asimiló la cuarentena y la imposibilidad de poder ingresar a Gamarra? ¿En ese momento qué pensó sobre ello? ok
2. ¿Identificó los principales riesgos que podía enfrentar producto de la llegada de la pandemia? Si la respuesta es sí, ¿cuáles fueron?
3. ¿Actualmente cómo describiría el estado de su negocio? estable,
4. ¿Ha pensado en los retos a los que se enfrenta el negocio?

#### **d. Capacidad de aprendizaje**

1. ¿Cómo es su proceso de aprendizaje en la empresa? ¿Consideran que es importante un aprendizaje constante o no? ¿Por qué piensa ello?
2. ¿Cómo es el proceso de aprendizaje de sus trabajadores? ¿Consideran que es importante que ellos tengan un aprendizaje constante o no? ¿Por qué piensa ello?
3. ¿Tiene disposición para aprender de los errores? ¿Sus colaboradores tienen disposición para aprender de los errores?
4. ¿Ha habido una situación en la cual usted o alguno de sus trabajadores no querían aprender de sus errores?
5. ¿Cuáles son las principales lecciones que la pandemia deja para la administración de su negocio? (tener algo de reserva)

#### H4: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A COLABORADORES DE MICROEMPRESAS

**Fecha:**

**Hora de inicio:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

El objetivo principal de esta tesis es “Analizar los factores de la resiliencia organizacional en microempresas del sector textil de Gamarra”. En ese sentido, la siguiente entrevista tiene el propósito de conocer cómo se dan los factores de la resiliencia en su empresa. Esta entrevista se realiza teniendo en cuenta los principios de ética en la investigación. La información que se recoja será tratada con fines estrictamente académicos y no se podrá utilizar para ningún otro proceso que no esté contemplado en este proyecto. La duración aproximada de esta entrevista es de 60 minutos.

Nombre	
Edad	
Sexo	
Cargo	

1. ¿Cuál es su rol en el negocio? ¿Qué funciones realiza? ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja en la organización?

##### **Alta eficiencia**

2. Sabiendo que la eficiencia es la capacidad de lograr un mismo objetivo utilizando la menor cantidad de recursos. Es decir, antes en 1 día se producían 100 prendas, ahora en 1 día se producen 130 prendas (existe eficiencia) En base a ello, ¿Considera que el proceso de producción de los productos es eficiente?

##### **Innovación del producto**

3. ¿Considera que existe una innovación en los productos en la empresa [Nombre de la empresa]?
4. ¿Qué tan importante es para usted la innovación en el producto?
5. ¿Usted es parte de ese espíritu innovador en la empresa?

##### **Felicitar a los empleados**

6. ¿En alguna oportunidad ha recibido felicitaciones de la dueña del negocio? Si la respuesta es sí, ¿cada cuánto tiempo recibe felicitaciones?
7. ¿Considera que el reconocimiento es positivo para su trabajo?

##### **Apreciar a los empleados**

8. ¿Alguna vez ha sentido que la empresa valora su trabajo? ¿Por qué?
9. ¿Cómo es el trato de la dueña del negocio?

10. ¿Alguna vez ha recibido apoyo para crecer dentro de la organización?
11. Durante la pandemia, ¿hubo apoyo de la dueña del negocio?

#### **Retención de los empleados**

12. ¿Por qué continúa trabajando con la organización?
13. ¿Se encuentra satisfecho trabajando para el negocio?

#### **Proteger a las stakeholders**

14. ¿Qué tan importante cree que es su función para el negocio?
15. ¿Qué tan importante cree que fue su función durante la pandemia?

#### **Servicio cálido/cordial**

16. Si tiene contacto con el cliente, ¿Cuál es el discurso que utiliza para que estos le compren?
17. Cuando un cliente llega a la tienda, ¿cómo lo tratan?
18. ¿Qué tan importante considera que es la cordialidad para hacer que el cliente te compre?
19. ¿Ha cambiado el trato que se hace al cliente debido a la pandemia?

#### **Fidelidad de los colaboradores**

20. Debido a la pandemia, ¿en algún momento pensó en dejar el negocio? ¿Por qué?
21. ¿Considera que es responsable con las tareas asignadas?

#### **Compromiso de trabajo**

22. ¿Considera que es un trabajador comprometido? ¿Por qué?
23. ¿En algún momento su compromiso se vio afectado debido a la pandemia? (corte)
24. ¿Le importa que al negocio le vaya bien y aumenten sus ventas? ¿Por qué?

#### **Optimismo**

25. ¿Qué actitud tuvo cuando llegó la pandemia y establecieron la cuarentena obligatoria?
26. ¿Por qué cree que el optimismo es bueno para la empresa en tiempos de pandemia?

#### **Sentido de comunidad**

27. ¿Considera que existe un trabajo en equipo entre los empleados? ¿De qué manera siente que colaboran entre miembros del negocio?
28. Durante la pandemia, ¿se apoyaron entre trabajadores?

#### **Inteligencia emocional**

29. Frente a un problema en el trabajo, ¿cómo es su forma de comportarse frente a ello? ¿Se mantiene sereno o explota frente al problema?

#### **Habilidades blandas**

30. ¿Considera que tiene habilidades blandas de comunicación asertiva, trabajo en equipo y/o resolución de conflictos?
31. ¿Qué tan importante considera que son las habilidades blandas para el crecimiento del negocio?

**Habilidades duras**

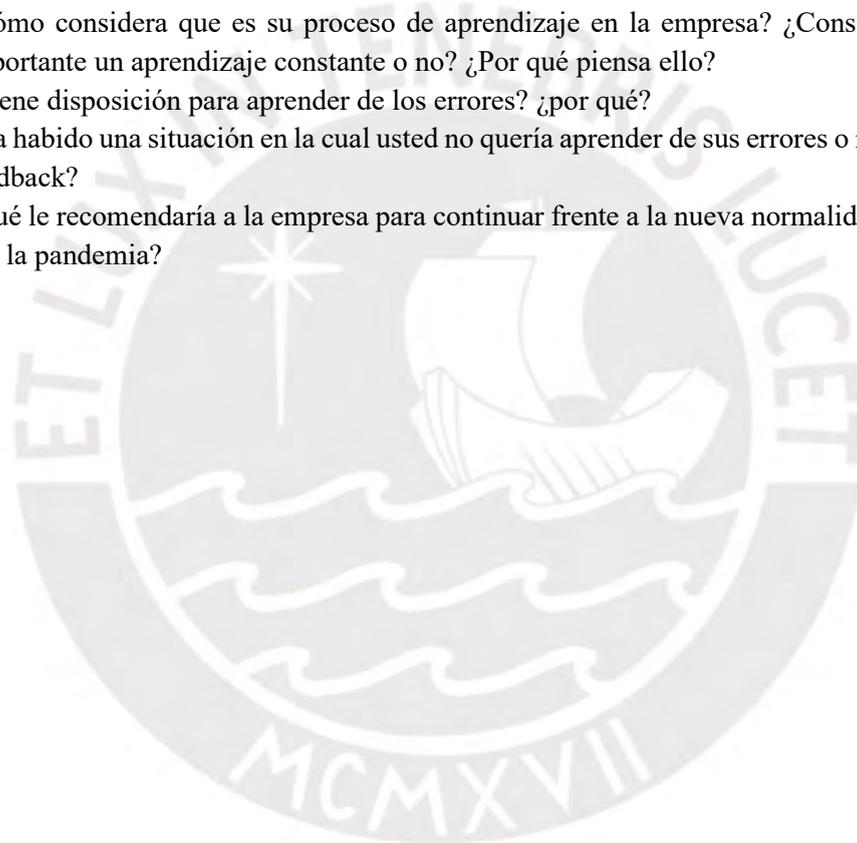
32. ¿Considera que tiene habilidades duras de capacidad matemática y/o conocimientos de las necesidades de los clientes? ¿por ello?
33. ¿Qué tan importante considera que son las habilidades duras para el crecimiento del negocio?

**Conciencia situacional**

34. ¿Identificó los principales riesgos que podía enfrentar producto de la llegada de la pandemia? Si la respuesta es sí, ¿cuáles fueron?
35. ¿Ha pensado en los retos a los que se enfrenta el negocio?

**Capacidad de aprendizaje**

36. ¿Cómo considera que es su proceso de aprendizaje en la empresa? ¿Considera que es importante un aprendizaje constante o no? ¿Por qué piensa ello?
37. ¿Tiene disposición para aprender de los errores? ¿por qué?
38. ¿Ha habido una situación en la cual usted no quería aprender de sus errores o recibir algún feedback?
39. ¿Qué le recomendaría a la empresa para continuar frente a la nueva normalidad originada por la pandemia?



## H5: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A PROVEEDORES DE MICROEMPRESAS

**Fecha:**

**Hora de inicio:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

El objetivo principal de esta tesis es “Analizar los factores de la resiliencia organizacional en microempresas del sector textil de Gamarra”. En ese sentido, la siguiente entrevista tiene el propósito de conocer cómo se dan los factores de la resiliencia en su empresa. Esta entrevista se realiza teniendo en cuenta los principios de ética en la investigación. La información que se recoja será tratada con fines estrictamente académicos y no se podrá utilizar para ningún otro proceso que no esté contemplado en este proyecto. La duración aproximada de esta entrevista es de 60 minutos.

Nombre	
Edad	
Sexo	
Cargo	

1. ¿A qué rubro se dedica la empresa? ¿Qué tipo de producción ofrece? ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado?

### **Relación de proveedores**

2. ¿Qué productos provee a [nombre de la empresa]? ¿Desde hace cuánto tiempo le vende sus productos? ¿Qué cantidad/volumen le vende a la empresa [nombre de la empresa]?

3. ¿Cómo calificaría su relación con el empresario? ¿Cuenta con algún acuerdo con la empresa [nombre de la empresa]? ¿Cuál?

4. ¿Cada cuánto tiempo la empresa [nombre de la empresa] le realiza pedidos?

5. ¿Qué porcentaje de sus ventas, aproximadamente, representa la empresa "ABC"?

Respecto a los precios, ¿Como es la negociación con la empresa [nombre de la empresa]?

### **Efectivo suficiente**

6. ¿Considera que la empresa [ABC] le ha pagado en efectivo de acuerdo a los plazos establecidos en el contrato? ¿Por qué opina ello?

### **Crisis de endeudamiento**

7. ¿Desde que inició la pandemia la empresa [nombre de la empresa] ha tenido algún problema con el pago de la mercadería comprada?, si la respuesta es sí, ¿cómo lo solucionó?

8 ¿Otorga algún tipo de crédito a sus clientes? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son?

**Precios bajos**

9. ¿Los precios de los insumos que ofrece a la empresa ABC han variado durante la pandemia?  
¿Ha disminuido o aumentado?

**Innovación del producto**

10. ¿Considera que ha innovado en sus insumos? ¿Por qué opina ello?

**Optimizar la estructura de costos**

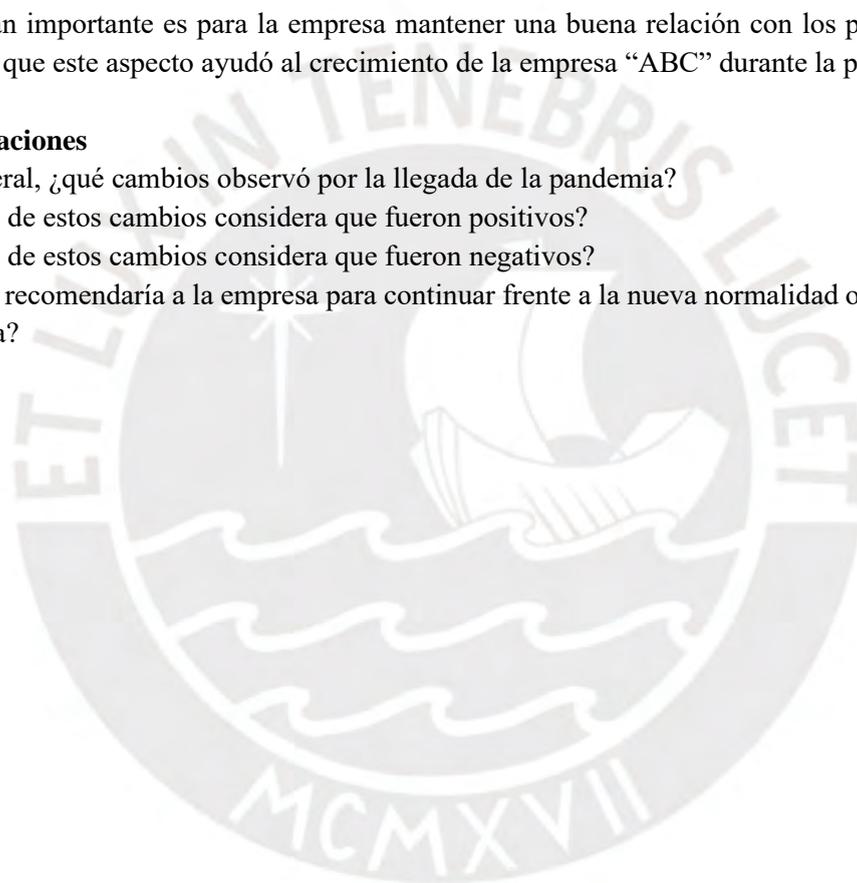
11. ¿Los costos para fabricar tener los insumos han variado durante la pandemia? ¿Ha disminuido o aumentado?

**Proteger a las stakeholders**

12. ¿Qué tan importante es para la empresa mantener una buena relación con los proveedores?  
¿Considera que este aspecto ayudó al crecimiento de la empresa “ABC” durante la pandemia?

**Recomendaciones**

13. En general, ¿qué cambios observó por la llegada de la pandemia?  
14. ¿Cuáles de estos cambios considera que fueron positivos?  
15. ¿Cuáles de estos cambios considera que fueron negativos?  
16. ¿Qué le recomendaría a la empresa para continuar frente a la nueva normalidad originada por la pandemia?



## H6: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A CLIENTES DE MICROEMPRESAS

**Fecha:**

**Hora de inicio:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

El objetivo principal de esta tesis es “Analizar los factores de la resiliencia organizacional en microempresas del sector textil de Gamarra”. En ese sentido, la siguiente entrevista tiene el propósito de conocer cómo se dan los factores de la resiliencia en su empresa. Esta entrevista se realiza teniendo en cuenta los principios de ética en la investigación. La información que se recoja será tratada con fines estrictamente académicos y no se podrá utilizar para ningún otro proceso que no esté contemplado en este proyecto. La duración aproximada de esta entrevista es de 60 minutos.

Nombre	
Edad	
Sexo	
Cargo	

1. ¿A qué rubro se dedica su negocio? ¿Cuál es el nombre de su negocio?
2. ¿Qué tipo de productos ofrece?
3. ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado?
4. ¿Hace cuánto tiempo le compra a [*nombre del negocio*]?
5. ¿Cómo conoció al dueño de la empresa [*nombre del negocio*]?
6. ¿Qué productos le compra a [*nombre del negocio*]? ¿En qué cantidades suele comprar?
7. ¿Cada cuánto tiempo le compra a [*nombre del negocio*]?

### **Precios bajos**

8. En su opinión, ¿los precios de los productos de [*nombre del negocio*] son bajos? ¿Por qué?
9. ¿Observó cambios en los precios de los productos desde que inició la pandemia?

### **Innovación del producto**

10. En su opinión, ¿qué es lo que diferencia a los productos de [*nombre del negocio*] de la competencia?
11. ¿Considera que los productos que ofrece [*nombre del negocio*] son innovadores? ¿Si/No? ¿Por qué?

### **Proteger a los stakeholders**

12. ¿Cómo es la relación o comunicación que mantiene con el dueño del negocio?

13. En su opinión, ¿La relación o comunicación cambió debido a la llegada de la pandemia?  
¿Si/No? ¿Por qué?
14. ¿Mantiene algún acuerdo con el dueño del negocio? (ejmp. productos personalizados, atención preferente, créditos, entre otros)
15. En su opinión, ¿considera que la empresa [*nombre del negocio*] es un buen proveedor?
16. ¿Alguna vez tuvo algún inconveniente con la empresa? Si la respuesta es sí, ¿cómo llegaron a un acuerdo?

#### **Brindar productos de calidad**

17. ¿Los productos que ofrece la empresa cumplen con todos sus requerimientos? ¿Si/No?  
¿Por qué?
18. En su opinión, ¿la empresa brinda productos de calidad? ¿Si/No? ¿Por qué?
19. ¿Considera que la calidad de los productos que ofrece la empresa cambió debido a la llegada de la pandemia? ¿Si/No? ¿Por qué?

#### **Servicio cálido/cordial**

20. ¿Cómo describiría el trato de la dueña de la empresa?
21. ¿Considera que la empresa tiene un trato cordial con usted?
22. ¿Qué tanto influye el trato en la relación que tiene con la empresa?
23. ¿Considera que la empresa cambió su servicio por la llegada de la pandemia? Si la respuesta es sí, ¿de qué manera considera que lo hizo?

#### **Fidelidad del cliente**

24. ¿Considera que la empresa le inspira confianza? ¿De qué manera?
25. ¿Se considera un cliente fiel a la empresa?

#### **Recomendaciones**

26. En general, ¿qué cambios observó por la llegada de la pandemia?
27. ¿Cuáles de estos cambios considera que fueron positivos?
28. ¿Cuáles de estos cambios considera que fueron negativos?
29. ¿Qué le recomendaría a la empresa para continuar frente a la nueva normalidad originada por la pandemia?

## H7: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD - VALIDACIÓN A EXPERTOS

**Fecha:**

**Hora de inicio:**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

Buenos días/buenas tardes somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la presente entrevista es conocer más sobre la resiliencia organizacional en las microempresas. Asimismo, le agradecemos por brindarnos su tiempo para responder las siguientes preguntas.

Toda la información brindada será utilizada para fines académicos, debido a que está bajo norma de la Ley N°29733 de la protección de datos. En base a ello, ¿usted nos daría permiso para grabar la entrevista? Muchas gracias, iniciamos con la entrevista.

### A.- DIMENSIÓN DE RESILIENCIA DE CAPITAL

#### Estructura de capital

1. ¿Es mejor que una microempresa se financie solo con capital propio, deuda o con ambas? ¿Por qué opina ello? (si la respuesta es con ambas, cuánto capital propio y cuánto de deuda)
2. ¿En qué situaciones considera pertinente que una microempresa adquiera préstamo? (qué aspectos tendría que tomar en cuenta la microempresa)
3. ¿En qué medida contar con una buena estructura de capital es importante para que una microempresa sea resiliente?

#### Almacenamiento de efectivo

4. ¿Cómo describiría usted un buen manejo de efectivo en las microempresas? ¿Considera que esto es un reto para las microempresas? ¿Por qué opina ello?
5. ¿En qué medida contar con un buen manejo del efectivo es importante para que una microempresa sea resiliente?

#### Servicio de deuda

6. ¿Por qué no todos los proveedores brindan crédito a sus clientes, por más que estos sean clientes fuertes que llevan gran cantidad de los insumos? ¿Por qué existe esa desconfianza?
7. ¿Por qué otros proveedores si brindan crédito a sus clientes más fuertes? ¿Por qué existe esa confianza?
8. ¿De qué manera considera que el factor de *servicio de deuda* aporta a la resiliencia organizacional? ¿Por qué opina ello?

### B.- DIMENSIÓN DE RESILIENCIA ESTRATÉGICA

### **Crisis de supervivencia**

9. ¿De qué manera la localización estratégica de estas ubicadas en un clúster influye en la supervivencia de las microempresas?
10. ¿Como el tamaño de la organización se encuentra relacionado con la supervivencia de la misma antes contextos de crisis?

### **Guerra de precios**

11. ¿Qué recomendaciones les brindaría a las microempresas cuando se encuentran en la situación de competencia de precios? (mantener, subir o bajar su precio original)
12. ¿De qué manera considera que el factor de *guerra de precios* influye en la resiliencia organizacional? ¿Por qué opina ello?

### **Operación estratégica**

13. ¿Considera que existe una planificación estratégica en los procesos de las microempresas? ¿Considera que este aspecto es importante? ¿Por qué?
14. ¿En qué medida contar con una buena gestión operativa es importante para que una microempresa sea resiliente?

### **Características del producto**

15. ¿Qué tan importante es la calidad del producto para que una microempresa sea resiliente?
16. ¿Qué tan importante es la innovación del producto para que una microempresa sea resiliente?
17. ¿Qué tan importante es la diferenciación del producto para que una microempresa sea resiliente? ¿Qué se necesita para lograr una *diferenciación del producto* dentro de un clúster competitivo como Gamarra?

### **Marketing digital\* (nuevo factor hallado en trabajo de campo)**

18. ¿Cuáles son los motivos por los cuales las redes sociales han cobrado mayor relevancia en la pandemia? (redes sociales como oportunidad)
19. ¿Considera que los microempresarios hacen un buen manejo de las redes sociales como Facebook o Instagram? ¿Por qué?
20. ¿En qué medida considera que el marketing digital ha sido importante para que las microempresas se mantengan frente a la crisis del covid-19?

## **C.- DIMENSIÓN RESILIENCIA RELACIONAL**

### **Conexión emocional**

21. ¿Considera que es importante el reconocimiento y valoración hacia los trabajadores? ¿Dé qué manera estos aspectos son importantes para que las microempresas se mantengan frente a la crisis del covid-19?
22. ¿De qué manera estos trabajadores podrían crecer en las microempresas en Gamarra?

23. ¿De qué manera considera que el factor de conexión emocional influye en la resiliencia organizacional? ¿Por qué opina ello?

#### **Relación recíproca**

24. ¿En qué medida considera que mantener buenas relaciones con los trabajadores ha sido importante para que las microempresas se mantengan frente a la crisis del covid-19?
25. ¿En qué medida considera que mantener buenas relaciones con los proveedores ha sido importante para que las microempresas se mantengan frente a la crisis del covid-19?
26. ¿En qué medida considera que mantener buenas relaciones con otras microempresas ha sido importante para que las microempresas se mantengan frente a la crisis del covid-19?

#### **Servicio al cliente**

27. ¿Cómo debería caracterizarse el servicio al cliente que brindan las microempresas del sector textil?
28. ¿En qué medida considera que la comunicación constante ha sido relevante para tener microempresas resilientes?

#### **Mejora de las relaciones**

29. ¿De qué manera la fidelidad de los clientes es relevante para tener una microempresa resiliente a crisis como la de la pandemia?
30. ¿Cómo el tener trabajadores fieles permite que una microempresa sea resiliente?

#### **Apoyo familiar\***

31. ¿De qué manera el apoyo familiar es un factor determinante para tener microempresas resilientes? ¿Por qué?

### **D.- DIMENSIÓN RESILIENCIA CULTURAL**

#### **Compromiso del trabajador**

32. ¿Cómo describiría a un trabajador comprometido con la organización?
33. ¿Considera que el compromiso de los trabajadores es relevante para que una microempresa desarrolle la capacidad de resiliencia? ¿Por qué?

#### **Formación espiritual**

34. ¿Qué tan relevante resulta tener colaboradores optimistas para que una microempresa desarrolle resiliencia?
35. ¿Qué tan relevante es la capacidad de innovación en los colaboradores para que una microempresa sea resiliente?
36. ¿Qué tan relevante resulta la disposición de trabajo en equipo para que una microempresa sea resiliente?

37. ¿Añadiría algo más al comportamiento de los colaboradores para que las microempresas puedan hacer frente a las adversidades?

### **Sentido de comunidad**

38. ¿Qué variables considera que son importantes para desarrollar el sentido de comunidad en las microempresas?
39. ¿En qué medida el sentido de comunidad puede ser importante para que una microempresa sea resiliente?
40. ¿De qué manera considera que el sentido de comunidad se relaciona con el factor de formación espiritual y/o el compromiso del mismo?

## **E.- DIMENSIÓN RESILIENCIA DE APRENDIZAJE**

### **Regulación emocional**

41. ¿Considera que la inteligencia emocional es importante para contar con microempresas resilientes? ¿Por qué?
42. ¿Cómo los miembros de una organización demuestran su inteligencia emocional ante situaciones como la llegada de la pandemia?

### **Habilidades del personal**

43. ¿Qué habilidades blandas considera que se requieren para dirigir o ser parte de una microempresa?
44. ¿Qué habilidades duras considera necesarias para dirigir o ser parte de una microempresa del sector textil?

### **Conciencia positiva**

45. Dentro de una microempresa ¿De qué manera su conocer bien su estructura organizacional es relevante para que sean resilientes? (explicar estructura organizacional)
46. Dentro de una microempresa ¿De qué manera su conocer bien su posición en el mercado es relevante para que sean resilientes?
47. Dentro de una microempresa ¿De qué manera su conocer bien su entorno (social, político y económico) es relevante para que sean resilientes?
48. ¿A qué otras circunstancias las microempresas deben estar “alertas” para ser resilientes?

### **Capacidad de aprendizaje**

49. ¿Cómo una microempresa demuestra capacidad de aprendizaje?
50. ¿En qué medida la capacidad de aprendizaje resulta significativa para desarrollar microempresas resilientes?

Se muestra el cuadro con los 20 factores (18 de teoría y 2 de campo) y luego preguntar ¿Cuáles de estos factores lo consideran como más importante? ¿Por qué? Mencione 4 a 5 factores

## **ANEXO I: Protocolo de recopilación de datos**

El siguiente protocolo de recopilación de datos señala los pasos que se siguieron para cumplir con el objetivo de la presente investigación.

1. Elaboración del análisis documental en base a la revisión exhaustiva de literatura existente relacionada a los modelos de resiliencia organizacional en micro y pequeñas empresas, sus características y las microempresas en el sector textil.
2. Elaboración de entrevistas exploratorias a los CEOs de las tres microempresas, expertos en temas de resiliencia y metodología.
3. Elección de la metodología a desarrollar: alcance, estrategia, herramientas de recojo de la información y diseño de secuencia metodológica.
5. Elaboración de cuatro guías de entrevistas a profundidad para las tres microempresas, las cuales son para los siguientes actores: CEO's, clientes, trabajadores y proveedores. Asimismo, todas las entrevistas fueron realizadas mediante llamadas telefónicas.
6. Elaboración de la tabla de hallazgos de las entrevistas a las microempresas estudiadas en la cual se resume las respuestas a las preguntas realizadas.
7. Elaboración de la codificación y categorización de las entrevistas semi-estructuradas mediante la matriz de perfiles,
8. Elaboración de la guía de entrevistas a expertos en base a los principales hallazgos de la fase de trabajo de campo y a los temas de interés del objeto de estudio.
9. Elaboración de entrevistas a tres expertos para validar la información obtenida.
10. Sistematización de la información de resiliencia organizacional y expertos.

## ANEXO J: Resultados de entrevistas exploratorias

Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<b>Información general</b>					
<b>Nombre y puesto de la persona entrevistada</b>	Maria Ucharo Ochoa (46 años)	Reyna Gomez Ochoa (31 años)	María Zulia Gonzales Coronado	Gina Villanueva Gamarra (37 años)	Carmen Rosa Gomez Ochoa (29 años)
<b>Puesto en la empresa</b>	Dueña y vendedora	Dueña y vendedora	Dueña y vendedora	Dueña y vendedora	Dueña y vendedora
<b>Número de stands</b>	4 stands (2 en la galería Los Fabricantes y 2 los Fabricantes). Tienen un taller en la Galería de San Pedro.	3 stands, (1 en la galería Santa Lucía y 2 en Los Fabricantes)	1, ubicado en la Galería Los Fabricantes.	1 stand, ubicado en galería Los Fabricantes. En el 2018 abrieron otro stand, pero no les fue bien y cerraron ese stand en el 2019.	2 stands (1 en Santa Lucía y 1 en Los Fabricantes)
<b>Socio adicionales en la empresa</b>	Sus hermanas: Isabel y Visitación Ucharo	Esposo	Nadie	Esposo	Esposo
<b>Año de fundación de la empresa</b>	2017	2012	2014	2015	2011
<b>Tiempo de experiencia ejerciendo un oficio independiente</b>	Desde el año 2000, empezó en una tienda de abarrotes en Cusco.	Desde los 15 años.	Desde el año 2006	Trabajaba antes solo como vendedora en Gamarra, desde el 2008.	Trabajó desde los 17 años en Gamarra solo como vendedora.

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<b>Información general</b>					
<b>Razones de fundación</b>	Necesidad de contar con negocio propio	Sueño de tener un negocio propio y por la experiencia que tuvo como vendedora, le gusta el diseño y la moda.	Por necesidad y busca independizarse.	Por la necesidad de independizarse y tener una tienda autónoma.	Necesidad de contar con un negocio propio y porque tenía gastos por sus hijos.
<b>Número de trabajadores de la empresa</b>	Corte (1) Manualidades (2) Confección (6) Vendedoras (1) - externo a la dueña Total: 11	Vendedoras (3) Corte (1) - esposo Confeccion (3) Total: 8	Costurero (1) Corte (1) Confección (1) Total: 4	Corte (1) - esposo Confección (2) Vendedora (1) - dueña Total: 4	Vendedora (1) - externo a la dueña Corte (1) - esposo Confeccion (3) Contadora (1) Total: 6
<b>Productos que ofrecen</b>	Ropa para dama por menor y mayor, ofrecen tops de brillo y faldas de cuerina.	Ropa para dama (shorts, pantalones, conjuntos, blusas)	Polos para damas	Polos para damas, estos son de tela viscosa nacional.	Ropa para dama (polos, blusas, bralet, jogger, short)
<b>Público objetivo</b>	Damas juveniles	Moda juvenil para mujeres	Mujeres jóvenes y adultas	Moda juvenil para mujeres	Adolescentes y damas
<b>Registro de ventas</b>	Se realiza en un cuaderno para llevar un control de ingresos y egresos	Sí, en un cuaderno	Sí, pero en los últimos meses no ha declarado todo.	Sí, en un cuaderno. No usa excel.	Sí, en un libro contable en excel.

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<b>Contexto externo</b>					
<p><b>¿Quiénes son sus clientes?</b>  <b>¿Cómo es la negociación de precios con ellos? ¿Quiénes ceden?</b></p>	<p>Tienen clientes de todo nivel, mayoristas y minoristas. Los mayoristas representan el 70 a 80%.</p>	<p>Los clientes son en su mayoría de provincia mayoristas y de Bolivia, Ecuador. Ellos ceden para bajar precios a los clientes.</p>	<p>Antes sus principales clientes eran de provincia.  Y ella no cede para disminuir los precios debido al aumento de costo de telas.</p>	<p>Mayoristas (90%) y minoristas (10%).  Ellos suelen ceder en los precios.</p>	<p>Cuentan con clientes mayoristas (70%) y minoristas (30%).  Ellos suelen ceder en precios.</p>
<p><b>¿Cuáles considera que son sus principales competidores?</b>  <b>¿Cómo es la relación con ellos?</b></p>	<p>Compañeros de Gamarra. No hay rivalidad, todos quieren trabajar y hacer sus propias prendas.</p>	<p>Los vecinos de la misma galería, copian modelos porque tienen el mismo público objetivo.</p>	<p>Los vendedores que ofrecen productos de la misma línea. Es neutral, no está a favor de la rivalidad, pero tampoco coopera, cree que no se puede influir en la decisión del cliente.</p>	<p>Sí, los mismos vecinos de la Galería, sacan los mismos modelos en la misma tela. La relación es neutral.</p>	<p>Vecinos de la misma Galería. No hay rivalidad, es neutral. Aunque, debido a que la competencia les copia los modelos, ellos innovan de manera constante.</p>

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<p><b>¿Quiénes son sus proveedores principales?</b>  <b>¿Cómo es la negociación con los proveedores para la adquisición de sus insumos?</b>  <b>¿Usualmente usted cede o ellos ceden en la negociación?</b></p>	<p>Vendedores de telas (Huancatex, Flotex), materiales (accesorios como cierres: Olinda). Tiene 5 proveedores.                      Para la compra de telas los proveedores ceden con la reducción de precios.</p>	<p>Vendedores de telas (Flotex, Huancatex, G&amp;G, Olinda, Olicrex) y licra.                      Trabaja con diferentes tipos de tela dependiendo de la temporada.                      Ellos ceden para disminuir el precio de los rollos.</p>	<p>Vendedores de telas (Tendencias, Idea, Lucana), tienen precios fijados y no se puede negociar.                      Desde el mes de diciembre el precio ha ido aumentando.</p>	<p>Vendedores de telas (Estudio), solo trabaja con esa empresa porque compra tela nacional.                       Los proveedores ceden en precios. Aunque, la tela ha subido en precio, antes compraba en 30 soles por metro y ahora cuesta 39 soles el metro de tela.</p>	<p>Vendedores de telas (Huancatex), materiales (accesorios como cierres: Olinda).                       Los proveedores ceden en precios. Aunque este año, desde agosto de 2021, el precio de la tela aumentó y ya no ceden como antes.</p>
<p><b>¿Existe amenaza de productos sustitutos respecto a lo que su negocio ofrece?</b></p>	<p>Considera que no hay amenaza ya que nadie vende prendas como las de ella.</p>	<p>Sí, por ello trata de sacar diferentes modelos, cuando los clientes le comentan que otras tiendas ya están vendiendo un producto trata de no ofrecer lo mismo.</p>	<p>Considera que no porque son líneas diferentes y cada una tiene un valor.</p>	<p>Sí, hay otras tiendas que ofrecen camisas, tops, bralets, entre otras prendas.</p>	<p>Sí, los vecinos de la misma galería.                      Considera que tienen bastantes empresas de productos sustitutos.</p>

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<p><b>¿Existe amenaza de nuevos competidores respecto a lo que su negocio ofrece? ¿Por qué? ¿En qué medida ellos representan un peligro?</b></p>	<p>Sí, siempre hay. Ellos son un peligro en costos, en variación de tela.</p>	<p>No lo considera porque hay suficiente demanda para todos.</p>	<p>No lo considera un peligro porque son parte de otra línea.</p>	<p>Sí, los nuevos que vienen ofrecen a un precio más bajo. Eso les perjudica a ellos.</p> <p>Considera que existe una falta de conocimientos contables de los nuevos competidores, ya que colocan precios muy bajos.</p>	<p>Sí, de los mismos vecinos, al frente de su stand de la galería Los Fabricantes abrieron una tienda que ofrece mayormente los mismos productos. Presentan un peligro en que copian las prendas y las venden a menos precio.</p>
<p><b>¿Qué oportunidades presenta para su empresa el estar ubicada en Gamarra?</b></p>	<p>Gamarra es un punto especial ya que mucha gente conoce y es directo para los mayoristas. Si sus locales estuvieran en otra zona cambiaría la frecuencia de venta del negocio.</p>	<p>Gamarra es el principal centro comercial de compras al por mayor a menor precio y hay una gran cantidad de clientes.</p>	<p>Gamarra atrae a grandes clientes como emprendedores de provincia y mayoristas.</p>	<p>En Gamarra, en años antes de la pandemia venían clientes extranjeros, de otros departamentos del Perú.</p>	<p>El tema del crecimiento empresarial, lograr ser una marca reconocida. Concentración de los mayoristas y minoristas.</p>
<p><b>¿Qué amenazas presenta para su empresa el estar ubicada en el Emporio Comercial Gamarra?</b></p>	<p>Alta competencia, hay que trabajar más para mantenerse y crear modelos innovadores para ofrecer variedades.</p>	<p>No considera que existan amenazas.</p>	<p>Inestabilidad en precios de insumo y el comercio informal por la inseguridad que se genera en los enfrentamientos con el serenazgo.</p>	<p>Los ambulantes, porque ellos no pagan alquiler.</p> <p>Respecto a los productos con telas importadas tampoco lo consideran una amenaza, ya que ellos trabajan con tela nacional.</p>	<p>La aglomeración y el posible contagio del Covid-19.</p>

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<b>Situación de la empresa antes del coronavirus</b>					
<b>Respecto a la insumos ¿en su negocio realizaban una planificación de sus insumos tales como las telas, accesorios, etc? o ¿reaccionan de acuerdo a las ventas?</b>	Reaccionan según la demanda o cuando llegan las novedades de la tela. No había planificación por mes.	Se planificaba, se compraba anticipado. Hay modelos que tienen hasta 4 años en tienda, por ello compra tela esperando la venta de una determinada cantidad.	Antes se realizaba planificación porque la demanda era la misma en la mayoría de meses.	Reaccionan de acuerdo a la demanda. Antes, el movimiento de la oferta era normal.	Reaccionan de acuerdo a la demanda, no hacen ninguna planificación.
<b>Respecto a la mercadería, ¿en su negocio realizaban una planificación o reaccionaban de acuerdo a las ventas?</b>	Veían las temporadas altas y bajas, según eso se planificaba la cantidad de prendas que se podían sacar. En el 2020 entraban mil cuatrocientas prendas a la venta en promedio.	Tiene una cantidad fija por semana. En el 2020, semanalmente sacaba mil seiscientas prendas por taller y las distribuía entre sus 3 prendas.	Antes sabían cuánto tenían que sacar mensualmente porque estiman cuánto vendieron. Mensualmente sacaban alrededor de 2500 prendas.	Reaccionan de acuerdo a la demanda. Antes de la pandemia, se sacaban 1000 prendas de manera mensual.	Reaccionan de acuerdo a la demanda, no hacen ninguna planificación.  Ingresaban a la tienda 5 mil prendas terminadas al mes en promedio en el 2019.

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<p><b>Respecto a la ventas, ¿en su negocio realizaban una planificación para incrementar las ventas? o ¿reaccionaban de acuerdo a la demanda?</b></p>	<p>Buscaban tener más contacto con clientes, buscar nuevos modelos e influir en clientes para comprar más novedades. En Gamarra uno no puede planificar como un profesional, depende de los mayoristas (clientes)</p>	<p>Tienen mapeado cuántos modelos deben sacar por mes.</p>	<p>Cuando llegaban modelos nuevos no lo exhibían durante los dos o tres primeros días, por el contrario, se enviaba a clientes específicos y el modelo se vendía.</p>	<p>Reaccionan de acuerdo a la demanda.</p>	<p>Reaccionan de acuerdo a la demanda, no hacen ninguna planificación.</p> <p>Aperturaron las redes sociales de Facebook e Instagram antes de la pandemia.</p>
<p><b>¿Cómo era el proceso de producción de prendas hasta antes de marzo del 2020?</b></p>	<p>Planificaban la compra de telas y escojan un modelo para entrar a un proceso de corte y luego la confección en taller. Antes de la pandemia había 7 personas en total. Vendedores (2) Confeccionista (2) Cortador (1) Apoyo al confeccionista (2)</p>	<p>Había más producción, se amanecía durante la semana. Antes trabajaba con más personas, 12 en total.</p>	<p>Tenían a 3 personas para que hagan servicios, ella abría tienda.</p>	<p>Antes de la pandemia, se sacaban 800 prendas de manera mensual.</p> <p>Priorizan el tema del acabado y la calidad de la prenda.</p> <p>Tenían un nivel moderado de ventas. En el corte, sacaban 250 prendas por cada modelo.</p>	<p>En el 2019, producen 10 mil prendas al mes y ahora en el 2021 producen 8 mil prendas al mes. Esa cantidad de prendas era para venderlas en ambos stands del negocio.</p>

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Isamar</b>	<b>Dios es amor</b>	<b>Touch me Wappa</b>	<b>Creaciones Blue</b>	<b>Primera de Corintios 13</b>
<b>¿Cuáles eran los principales retos que enfrentaba la empresa antes del covid-19</b>	Faltaba conocer más sobre la producción. No había orientación. Había problemas en abastecimiento	La búsqueda de novedades en modelos, telas y colores. A veces no se abastecen con la mercadería	Sacar nuevos modelos, que sean novedades.	Lo entendieron como expectativas, ellos quieren crecer, ampliar la línea de productos. Abastecimiento de mercadería.	La competencia y la falta de abastecimiento en la producción.
<b>¿En promedio de cuánto eran sus ventas mensuales previa a la llegada del covid-19?</b>	Eran de 50 mil soles al mes. Utilidades: 30 mil soles.	Eran de 40 mil al mes. Utilidades: 15-20 mil soles.	En un mes bajo hacían 8, 10 a 12 mil soles y en un mes alto hasta 40-50 mil soles.  En promedio de 15-20 mil soles.	Eran de 5 mil al mes.	Eran de 38 mil soles al mes.
<b>Situación de la empresa después del coronavirus</b>					
<b>Respecto a los insumos ¿en su negocio planifican la adquisición de o reaccionaban de acuerdo a las ventas?</b>	Ha sido más difícil planificar, muchos mayoristas dejaron de trabajar. Se sigue reaccionando de acuerdo a la demanda.	Se sigue planificando la cantidad de insumos necesarios para la producción, a pesar de que los productos que se buscan realizar son menos.	Es racionado, depende de la demanda.	Reaccionan de acuerdo a la demanda. Por ejemplo, este año, los clientes preferían trabajar con 10 colores de tela y lo normal eran 15. Entonces, se adaptan a lo que pedía el cliente y al mercado.	Reaccionan de acuerdo a la demanda, no hacen ninguna planificación.

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<b>Respecto a la mercadería, ¿en su negocio planifican sus inventarios o reaccionan de acuerdo a las ventas?</b>	Reaccionan de acuerdo a demanda	Se sigue planificando el número de prendas a producir.	Actualmente sacan mil a mil 200 prendas	Reaccionan de acuerdo a la demanda. Entran 500 prendas terminadas de manera mensual.	Reaccionan de acuerdo a la demanda, no hacen ninguna planificación.
<b>Respecto a las ventas, ¿en su negocio planifican las ventas? o ¿reaccionan de acuerdo a la demanda?</b>	Reaccionan de acuerdo a demanda Tuvieron que bajar el costo de las prendas para que se mueva la mercadería. Tuvieron que impulsar por redes sociales, por whatsapp, envíos por carga.	Actualmente salen 200-300 prendas por modelo semanalmente, aunque la cantidad de modelos es mayor porque tiene una tienda con más espacio.	Exhiben para todo público, no se pueden arriesgar a vender a determinados clientes	Reaccionan de acuerdo a la demanda.	Reaccionan de acuerdo a la demanda, no hacen ninguna planificación. Impulsaron las ventas por whatsapp y hacían entrega de los pedidos por delivery. También, publicaron fotos en su Facebook e Instagram.
<b>¿Ha cambiado el proceso de producción y venta de prendas con la llegada de la pandemia?</b>	Dice que gran parte de Gamarra ha fracasado, han dejado de trabajar y se quedaron pocos vendedores.	Debido a que la pandemia ha disminuido, con el tiempo se está recuperando, pero no llega a ser igual que antes de la pandemia.	Ahora cuentan con un único costurero y es suficiente para toda la producción.	Ahora, producen 150 prendas por modelo. Reacción de acuerdo a la demanda. Entran 500 prendas terminadas de manera mensual.	No ha cambiado el proceso de producción. Más bien, sus ventas disminuyeron.

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Isamar</b>	<b>Dios es amor</b>	<b>Touch me Wappa</b>	<b>Creaciones Blue</b>	<b>Primera de Corintios 13</b>
<b>Actualmente, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa?</b>	Falta de mercadería porque no están ingresando telas y al no haber telas, se retrasa la producción.	Falta de tela y aumento del precio de este insumo.	Fidelizar a los clientes para que continúen comprando, para esto sacan modelos nuevos.	Incrementar la clientela, los clientes mayoristas de provincias ya no vienen.	La falta de clientes, ya que algunos de sus clientes cerraron sus negocios, debido a la pandemia.
<b>¿En qué porcentaje ha variado sus ventas mensuales debido a la pandemia?</b>	100 mil soles en 2021. Utilidad: 55 mil al mes. Actualmente tienes 4 tiendas, antes tenían 2 y están realizando más modelos.	Al inicio disminuyó, pero ahora se está llegando a la misma cifra que antes de la pandemia. 100 mil soles actualmente. Antes 15 mil soles porque se retomó en junio.	Al mes se puede llegar a 6 mil soles. Ya no hay temporadas altas o bajas, ahora son parejos, según lo que vió en marzo y mayo de 2021. No sintieron campaña del día de la madre o de fiestas patrias.	Actualmente, vende 5 mil soles al mes en promedio.	Actualmente, vende 8 mil soles al mes en promedio.
<b>¿En promedio de cuánto eran sus ventas mensuales previa a la llegada del covid-19?</b>	Eran de 50 mil soles al mes. Utilidades: 30 mil soles.	Eran de 40 mil al mes.	En un mes bajo hacían 8, 10 a 12 mil soles y en un mes alto hasta 40-50 mil soles.  En promedio de 15 mil soles.	Eran de 5 mil al mes.	Eran de 10 mil soles al mes.

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<p><b>¿Ha variado el número de locales con los que contaba antes de marzo del 2020? ¿A qué se debe?</b></p>	<p>El primer año tuvo una sola tienda, el segundo año abrió otra y en 2020 adquirió una tienda más grande. Ellos contaban con sus propios ahorros, no sacaron préstamos del banco. Debido a la pandemia los precios de alquileres han disminuido y eso les ha ayudado para la adquisición de una tienda. Ahora requieren más producción y más telas. Las telas están caras, antes costaba 15 ahora 21. Los alquileres han vuelto a su precio anterior. Considera que todo ello se debe a la alza del dólar.</p>	<p>Antes tenía 4 tiendas, ahora tiene 3 tiendas. También, tenía 2 talleres y ahora solo tiene 1.</p>	<p>Antes tenían un local, pero querían abrir otro en Santa Lucía, pero en esa galería había problemas entre los dueños y justo llegó la pandemia, así que no se arriesgaron. Por ello, solo cuentan con un local.</p>	<p>Se ha mantenido con un stand.  Desde el 2018 tenían un taller en la galería Yuyi, pero en febrero del 2020 cerraron el contrato y ya ahora tienen el taller en casa, para así evitar los costos del alquiler del taller.</p>	<p>Antes de la pandemia contaban con un local, pero durante el 2021 decidieron abrir un nuevo stand de gran tamaño en el sexto piso de la Galería Los Fabricantes. Los motivos para abrir este nuevo stand en plena pandemia, es debido a que quieren obtener más ingresos logrando tener más clientes. Asimismo, este año tuvieron a su cuarto hijo, por ello, eso incrementó sus gastos. Entonces, pidieron un préstamo al banco para abrir un nuevo stand y así obtener gradualmente más ingresos.</p>

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<p><b>¿Ha variado el número de trabajadores (cortadores, costureros, vendedores) con los que contaba en comparación con los que tenía antes de marzo del 2020? ¿Por qué?</b></p>	<p>Aumentó de 7 a 12 Aumentaron en 5</p>	<p>Antes eran 12 ahora son 9. Disminuido en 3</p>	<p>Actualmente solo tiene un costurero porque disminuyó la demanda. Se ha mantenido con 1 costurero</p>	<p>Antes tenían 4 trabajadores, años atrás. Ahora, en el 2021 tienen 2 personal que hacen la confección. Disminuyeron en 2 personas en la confección. Dueños (2) Confección (2)</p>	<p>Aumento en 1 vendedora, antes no tenía, porque la dueña era la vendedora.  También, aumentó en 1 persona en confección, antes tenía 2 y ahora tiene 3.  Aumentaron en 2 personas</p>
<p><b>¿Ha realizado algún esfuerzo adicional que normalmente no hacía antes de marzo del 2020 para que la empresa siga en marcha?</b></p>	<p>Reforzaron su trabajo, ahora trabajan de noche, se quedan en la galería. Tiene apoyo de su hija y esposo, cosa que antes no hacían antes. Se quedan interdiario desde 2020</p>	<p>Le dedicaban más tiempo al trabajo, pasaban más tiempo en el taller junto con su esposo.</p>	<p>Antes se encargaba de cosas específicas como atención en tienda y tenía un ayudante, ahora ella debe asumir otros roles.</p>	<p>Se mantienen, tienen clientes fidelizados. Tuvieron que buscar personal que hiciera buen acabado.  Obtuvieron el Bono de Reactiva, fue un apoyo económico de 5700 soles aproximadamente. No pidieron ningún financiamiento del banco.</p>	<p>Reforzaron en la cantidad de horas trabajadas, ahora se quedan de noche en su casa, ya que el taller lo tienen en su casa. Para ello, se quedaba de amanecida con su esposo.</p>

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<p><b>¿Por qué cree que en comparación con otras pymes de Gamarra, su negocio sigue abierto?</b></p> <p><b>¿Considera que estas son las mismas razones, por las cuales otras mypes siguen adelante?</b></p>	<p>Porque su trabajo es en familia y tienen apoyo de sus familiares desde casa, no hay problemas o deudas pendientes. Cree que el apoyo de la familia es un factor importante para la supervivencia de las mypes. Cree que las razones por las que otras empresas quebraron es que no tuvieron variedad de modelos.</p>	<p>Porque ellos ofrecen una gran variedad de modelos y tenían capital propio como para asumir gastos y pudo adquirir un préstamo.</p>	<p>Hay mucha gente que se ha enfermado y pagar sus tratamientos han sido caros. Algunos han llegado a la bancarrota y tuvieron que cambiar de razón social o pedir préstamos a bancos y ella no ha realizado ninguna de estas acciones.</p>	<p>Porque el producto que ofrecen, “si el producto es bueno y tiene un buen acabado, la gente va a volver, a pesar de que la competencia saque lo mismo”.</p> <p>2) Compromiso en satisfacer los requerimientos del cliente, “al cliente hay que cuidarlo”</p> <p>3) Siempre busca una forma de mejorar el producto.</p> <p>Las razones por las cuales cree que otras empresas han quebrado es debido a las deudas, vendedoras que no eran honestas.</p>	<p>1) Porque ella y su esposo tienen una buena experiencia en el rubro textil, más de 10 años trabajando en el sector, 2) innovan en sacar nuevos modelos; 3) cuenta con el apoyo de su familia y 4) pidieron préstamo al banco para tener más capital para invertir. Cree que las otras pymes quebraron, porque no tenían mucha experiencia, sus modelos no generan un enganche y no tenían el capital necesario para seguir adelante.</p>

**Tabla J1: Resumen de las entrevistas a las cinco microempresas encuestadas en la fase exploratoria (continuación)**

Nombre de la empresa	Isamar	Dios es amor	Touch me Wappa	Creaciones Blue	Primera de Corintios 13
<p><b>¿Cuáles cree que son las estrategias que le permitieron que su negocio siga en marcha?</b></p>	<p>Tener capital propio para no aumentar las deudas.</p>	<p>Evitar algunos gastos y trabajar. En la galería los fabricantes dejaron de cobrar alquiler por 2-3 meses, pero en las galerías donde se ubican sus otras tiendas no.</p>	<p>Ella tenía mercadería en proceso antes del cierre de la pandemia. Tuvo clientas que empezaron a llamarla en junio y vendía los modelos que tenía en casa. Y trataba bien a sus clientes.</p>	<p>Enfocarse en el cliente, sacaban productos con buen acabado y de calidad.</p> <p>Renovaban los modelos, al menos uno nuevo al mes. Eso funciona como gancho.</p> <p>Pueden hacer pedidos personalizados.</p>	<p>Innovación en el diseño de las prendas.</p> <p>Préstamo del banco de manera moderada.</p> <p>Trabajar en la noche de 2021.</p> <p>Vendían por whatsapp, hacían delivery.</p>
<p><b>Luego de la experiencia de la llegada de la pandemia, ¿considera que su empresa es resistente?</b></p>	<p>Sí, se considera resistente porque pudieron superar la pandemia y trabajan en equipo de manera sólida y honesta.</p>	<p>Sí.</p>	<p>Sí.</p>	<p>Sí, porque se centraron en fidelizar a los clientes. Son una familia unida y hay transparencia y confianza en el negocio.</p>	<p>Sí, se considera resistente porque pudieron superar la pandemia con trabajo constante.</p>

## ANEXO K: Proceso de fabricación de prendas de vestir

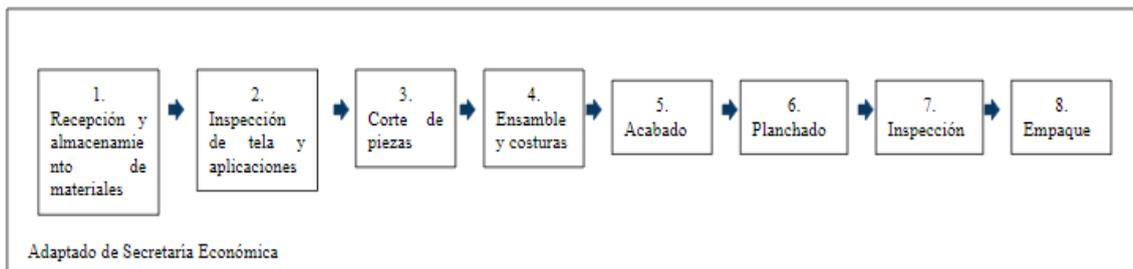
De acuerdo con la Secretaría de Economía, el proceso de fabricación de prendas de vestir inicia con la recepción y almacenamiento de materiales, tales como tela, cierres, botones, etiquetas e insumos que se requieran para la elaboración.

Posteriormente, continúa la inspección, que permite verificar que la tela no presente defectos como son deshilachaduras, huecos, roturas y el color sea uniforme.

El tercer proceso es el corte, en el cual se llevan los rollos de tela a una superficie y se procede con el tendido, que consiste con extender la tela; el moldeado, que es el dibujo de patrones; corte, que puede darse de manera manual, por presión o de manera automática.

El cuarto proceso es el de ensamble y costura, en el cual las prendas toman la forma final. En ese proceso, el confeccionista debe observar que las piezas se encuentren de acuerdo a las especificaciones de los modelos.

El quinto proceso es el de acabado, en el cual se colocan botones, cierres, broches entre otros insumos. Posteriormente, se continúa con el planchado, que permite darle a la prenda la apariencia de cómo llegará al usuario final. El séptimo proceso es el de la inspección, en el cual las prendas son revisadas visualmente. Finalmente, el último proceso es el de empaque, en el cual se realiza el plegado, embolsado y embalado de las prendas y puede ser de forma manual o mecánica.



## ANEXO L: Matriz FODA de microempresas seleccionadas

**Tabla L1: FODA de la empresa Isamar**

Fortalezas	Debilidades
<p>Tiene solvencia económica y capital propio para seguir creciendo,</p> <p>Motivación y mente positiva por parte de la dueña del negocio.</p> <p>Crecimiento constante del número de locales, la empresa cada año ha ido aperturando un nuevo local.</p> <p>Innovación por la variedad de modelos en las faldas cuerina y tops de brillo.</p> <p>Aumento de clientes nacionales e internacionales.</p> <p>Tiene un nicho de mercado constituido en el mercado de prendas para damas.</p> <p>Incremento en número de trabajadores, debido a una mayor demanda.</p> <p>La dueña cuenta con experiencia trabajando de manera independiente.</p> <p>Mantiene una comunicación horizontal y fluida con todos los trabajadores de la empresa.</p>	<p>Falta de abastecimiento en la producción, debido a la escasez de personal.</p> <p>Baja presencia en las redes sociales, la cual es solo manejada de una manera empírica por la dueña del negocio, es decir, sin tener una estrategia por detrás.</p> <p>Existen situaciones de retraso en la producción, lo cual afecta en las ventas de la empresa.</p> <p>Existen pocos trabajadores que no están alineados con el objetivo de seguir creciendo en la empresa, ya que ellos cuentan con otras aspiraciones.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Aumento de la demanda, debido a la apertura gradual de los espacios públicos por parte del Gobierno.</p> <p>En el 2021, Gamarra ha ido recuperando gradualmente su crecimiento económico y como indicadores de ello se tiene el incremento de las ventas y la recuperación de los puestos de trabajo.</p>	<p>Incremento de los precios de los insumos como las telas y los accesorios debido al aumento del dólar en el 2021.</p> <p>Escasez de telas importadas por parte de proveedores de China en el 2021</p> <p>Existencia de productos sustitutos por parte de otras empresas como polos, camisas, entre otros.</p>

**Tabla L2: FODA de la empresa Corintios 13**

Fortalezas	Debilidades
<p>Tiene más de 10 años de experiencia trabajando en Gamarra y en el sector textil.</p> <p>Cuenta con el apoyo de su esposo como socio en el trabajo.</p> <p>Existe un compromiso, motivación y mente positiva por parte de la dueña del negocio para salir adelante por sus cuatro hijos.</p> <p>Aumento de clientes nacionales e internacionales en el 2021.</p> <p>Manejo de las redes sociales como Facebook e Instagram y Whatsapp Business para realizar las ventas de manera online.</p> <p>Tiene una contadora en la empresa, quien lleva el registro de sus ventas en excel.</p> <p>Aumento de un stand de gran tamaño en el 2021.</p> <p>Existe un trato cordial con todos los stakeholders y se valora bastante a los trabajadores que son comprometidos con su trabajo.</p>	<p>Falta de planificación en cuanto a la adquisición de insumos.</p> <p>Existen situaciones de ligero retraso en la producción, lo cual afecta en las ventas de la empresa.</p> <p>Tiene una deuda constante con el banco, ya que todos los años piden un préstamo a esta entidad financiera.</p> <p>Existe una baja evaluación al puesto de vendedoras, ya que algunas de ellas dejaron la empresa e incluso robaron mercadería de la misma.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Aumento de la demanda, debido a la apertura gradual de los espacios públicos por parte del Gobierno.</p> <p>En el 2021, Gamarra ha ido recuperando gradualmente su crecimiento económico y como indicadores de ello se tiene el incremento de las ventas y la recuperación de los puestos de trabajo.</p>	<p>Incremento de los precios de los insumos como las telas y los accesorios debido al aumento del dólar en el 2021.</p> <p>Escasez de telas importadas por parte de proveedores de China en el 2021</p> <p>Existe el comercio informal por parte de los ambulantes en Gamarra.</p> <p>Incremento de emprendimientos de ropa para damas en el canal digital.</p>

**Tabla L3: FODA de la empresa Dios es amor**

Fortalezas	Debilidades
<p>Tiene capital propio para seguir creciendo,</p> <p>Cuenta con el apoyo de su esposo como socio en el trabajo.</p> <p>Tiene más de 8 años trabajando en Gamarra y en el sector textil.</p> <p>Existe un compromiso y esfuerzo por parte de la dueña del negocio para salir adelante por sus tres hijos.</p> <p>Aumento de clientes nacionales e internacionales en el 2021.</p> <p>Manejo de las redes sociales como Facebook e Instagram y Whatsapp Business para realizar las ventas de manera online.</p> <p>En el 2021, cambio de un stand pequeño a uno de tamaño regular para una mejor exhibición de las prendas.</p> <p>Incorporó a una vendedora de confianza para el stand de tamaño regular.</p> <p>Existe un control adecuado de las prendas que ingresen a los puntos de venta.</p>	<p>La búsqueda de nuevos modelos es un reto.</p> <p>Falta incrementar la innovación en los modelos de prendas, ya que usualmente se producen solo los modelos clásicos.</p> <p>Existe un pequeño desabastecimiento de prendas.</p> <p>No tiene un nicho bien definido, ya que venden una gran variedad de prendas como tops, shorts, jeans, polos, etc. Entonces, el tema de la recordación de marca no es fuerte, porque no hay una diferenciación del producto en relación a la competencia.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Aumento de la demanda, debido a la apertura gradual de los espacios públicos por parte del Gobierno.</p> <p>En el 2021, Gamarra ha ido recuperando gradualmente su crecimiento económico y como indicadores de ello se tiene el incremento de las ventas y la recuperación de los puestos de trabajo.</p>	<p>Incremento de los precios de los insumos como las telas y los accesorios debido al aumento del dólar en el 2021.</p> <p>Escasez de telas importadas por parte de proveedores de China en el 2021</p> <p>Existencia de productos sustitutos por parte de otras empresas como polos, camisas, entre otros.</p> <p>Incremento de emprendimientos de ropa</p>

## ANEXO M: Modelo CANVAS de microempresas seleccionadas

Tabla M1: CANVAS De la empresa Isamar

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<u>Proveedores:</u> Huancatex SAC Flotex SAC Olinda SAC Comercial  <u>Transporte de carga</u> Cruz del Sur Ochoa  <u>Agencia de moda:</u> Brave Duriani Photo Agencia Anabelle	1. Gestión de la compra de insumos. 2. Fabricación de las prendas de vestir (proceso de corte y confección) 3. Distribuir las prendas terminadas a los locales de venta.	Brindar a nuestros clientes prendas de buen acabado y calidad, además de la innovación constante de los modelos y la variedad de colores en las dos líneas de productos: faldas de cuerina y tops de brillo. Todo ello, con la finalidad de brindar una diferenciación en el producto.	1. Se mantiene una relación más cercana con los clientes mayoristas, quienes pueden separar su pedido con anticipación. 2. Existe un trato cordial con los clientes.	<u>Cientes mayoristas (80%):</u>  Son personas que tienen una empresa de ropa y compran a Isamar con la finalidad de venderlo a un mayor precio en otros lugares tales como Aguas Verdes, Piura, Tumbes, entre otros.  <u>Cientes minoristas (20%)</u>
	<b>Recursos Clave</b> <u>Humanos:</u> Trabajadores de la empresa de corte, confección y venta. <u>Físicos:</u> Cuenta con 4 locales. <u>Financieros:</u> Cuenta con capital propio.		<b>Canales</b>  Pedidos de manera presencial Pedidos vía llamadas telefónicas y WhatsApp.	Son personas naturales que buscan llevar prendas por unidad.
<b>Estructura de costos</b>			<b>Flujos de ingreso</b>	
Pago al personal (sueldo y bonificaciones al final del año). - Costos de los insumos. - Costo del alquiler de los locales - Costo del alquiler del taller - Costo de los equipos de trabajo			Se tiene dos tipos de ingresos: - Venta al por mayor de las dos líneas de productos. - Ventas al por menor de las dos líneas de productos.	

**Tabla M2: CANVAS de la empresa Corintios 13**

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<p><u>Proveedores:</u> Huancatex SAC Flotex SAC Olinda SAC</p> <p><u>Transporte de carga</u> Palomino Flores Shalom</p> <p><u>Agencia de moda:</u> Brave Agencia Anabelle</p>	<p>1. Gestión de la compra de insumos. 2. Fabricación de las prendas de vestir (proceso de corte y confección) 3. Distribuir las prendas terminadas a los locales de venta.</p>	<p>Brindar a nuestros clientes ropa para damas de buen estilo y calidad, además de contar con una variedad de colores y tamaños de las prendas. Asimismo, nos especializamos por la diferenciación en precios, ya que ofrecemos nuestros productos a un precio cómodo.</p>	<p>1. Se mantiene una relación más cercana con los clientes mayoristas, quienes pueden separar su pedido con anticipación. 2. Existe un trato cordial con los clientes.</p>	<p><u>Cientes mayoristas (70%):</u> Son personas que tienen una empresa de ropa y compran a Corintios 13 con la finalidad de venderlo a un mayor precio en otros lugares tales como Arequipa, Tacna, Piura, entre otros. .</p> <p><u>Cientes minoristas (30%)</u> Son personas naturales que buscan llevar prendas por unidad para usarlo ellas mismas o regalar a una persona.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p><u>Humanos:</u> Trabajadores de la empresa de corte, confección y venta. <u>Físicos:</u> Cuenta con 3 locales. <u>Financieros:</u> Cuenta deuda, debido al préstamo bancario.</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Pedidos de manera presencial Pedidos vía llamadas telefónicas y WhatsApp.</p>	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Flujos de ingreso</b>	
<p>Pago al personal (sueldo y bonificaciones al final del año). - Costos de los insumos como telas y accesorios - Costo del alquiler de los locales - Costo del alquiler del taller - Costo de exhibición</p>			<p>Se tiene dos tipos de ingresos: - Venta al por mayor de las tres líneas de productos. - Ventas al por menor de las tres líneas de productos.</p>	

**Tabla M3: CANVAS de la empresa Dios es amor**

<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>
<u>Proveedores:</u> Huancatex SAC Flotex SAC Olicrex SAC G&G  <u>Transporte de carga</u> Suvial Ochoa <u>Palomino</u> <u>Cruz del Sur</u>	1. Gestión de la compra de insumos. 2. Fabricación de las prendas de vestir (proceso de corte y confección) 3. Distribuir las prendas terminadas a los locales de venta.	Brindar a nuestros clientes ropa para damas de buen estilo y calidad, además de contar con una variedad de colores y tamaños de las prendas. Asimismo, nos especializamos por la diferenciación en precios, ya que ofrecemos nuestros productos a un precio cómodo y los modelos son clásicos.	1. Se mantiene una relación más cercana con los clientes mayoristas, quienes pueden separar su pedido con anticipación. 2. Existe un trato cordial con los clientes.	<u>Cientes mayoristas (85%):</u>  Son personas que tienen una empresa de ropa y compran a Isamar con la finalidad de venderlo a un mayor precio en otros lugares tales como Arequipa, Tacna, Piura, entre otros.  <u>Cientes minoristas (15%)</u>  Son personas naturales que buscan llevar prendas por unidad para usarlo ellas mismas o regalar a una persona, mayormente son de Lima.
Agencia de moda: Brave Agencia Rosita	<b>Recursos Clave</b>  <u>Humanos:</u> Trabajadores de la empresa de corte, confección y venta. <u>Físicos:</u> Cuenta con 3 locales. <u>Financieros:</u> Cuenta con deuda, debido a préstamo bancario.		<b>Canales</b>  Pedidos de manera presencial Pedidos vía llamadas telefónicas y WhatsApp. Pedidos por Facebook o Instagram	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Flujos de ingreso</b>	
Pago al personal (sueldo y bonificaciones al final del año). - Costos de los insumos. - Costo del alquiler de los locales - Costo del alquiler del taller - Costo de exhibición			Se tiene dos tipos de ingresos: - Venta al por mayor de las tres líneas de productos. - Ventas al por menor de las tres líneas de productos.	

## ANEXO N: AMOHFIT de las microempresas seleccionadas

Tabla N1: AMOHFIT de la empresa Isamar

Área	Descripción
<b>Administración y ventas</b>	Cuenta con 3 dueñas, quienes a su vez son hermanas. Sin embargo, quien toma la mayor responsabilidad es la señora María Ucharo, ya que ella realiza toda la gestión de compra de insumos y para el diseño de los nuevos productos ya está en mayor coordinación con sus hermanas. Asimismo, es importante señalar que cuenta con más de 9 trabajadores y plantean que la meta es seguir creciendo. Sin embargo, no tienen un plan estratégico con objetivos e indicadores claves que les permita evidenciar si realmente hay un crecimiento en ventas o no.
<b>Marketing y ventas</b>	Respecto a las ventas, la empresa Isamar no realiza publicidad para promocionar sus productos, por lo contrario, el marketing que ha utilizado la empresa es el de boca a boca, es decir, por recomendaciones de sus clientes mayoristas y de algunos minoristas. Asimismo, si bien la empresa cuenta con una página de Facebook, no lo utiliza mucho, pues los nuevos clientes llegan por una recomendación orgánica.  Asimismo, lo que más valoran los clientes de Isamar es la especialización y diferenciación de los productos, ya que cuentan con más de 25 diseños en tops de brillo y faldas de cuerina. De esta manera, han ido posicionándose en la mente del usuario como una marca que vende ropa especialmente para temáticas de fiesta o celebraciones. También, la decisión de compra de los clientes depende de la calidad, la innovación en el modelo, la honestidad y confianza por parte de las dueñas y vendedoras.
<b>Operaciones y logística</b>	Respecto a las operaciones, la empresa cuenta con cinco procesos: molde, corte, confección, limpieza y empaquetado. En cuanto a la producción de prendas, esta se logró incrementar en un 41,67% para el 2021 y ello se debe a la adquisición de un taller de mayor tamaño, el cual tiene una medida de 50 metros cuadrados, el cual es tres veces más grande que el anterior taller que tenía una medida de 17 metros cuadrados. En ese sentido, en el nuevo taller se puede almacenar una mayor cantidad de telas, existe una mejor iluminación y el corte de las prendas se realiza en mayor volumen.
<b>Finanzas y contabilidad</b>	Respecto a las finanzas y contabilidad, la señora María Ucharo es quien se encarga de sacar mensualmente los presupuestos de egresos e ingresos y ello lo realiza de manera manual en un cuaderno. También, toma apuntes sobre esto en su celular. No obstante, no existe un manejo en Excel, porque no se cuenta con esos conocimientos ofimáticos. Pero, si es importante recalcar que las dueñas cuentan con estos conocimientos financieros, al menos los básicos que le permiten sacar la utilidad mensual y anual.
<b>Recursos Humanos</b>	La empresa cuenta con 9 trabajadores, 3 son de confección, dos son de corte y 4 vendedoras. En cuanto al reclutamiento y selección del personal, no existen filtros como tal, sino que se contrata a una persona por medio de referencias y conocidos, ya que es un poco difícil confiar la tienda a una persona totalmente desconocida. Por otra parte, hay un reconocimiento a los trabajadores comprometidos, por ello, al final se les brindan un paneton o un bono por su desempeño.

**Tabla N1: AMOHFIT de la empresa Isamar (continuación)**

<b>Área</b>	<b>Descripción</b>
<b>Sistemas de información y comunicaciones</b>	Respecto a ello, se usan las llamadas y el WhatsApp para comunicar cualquier información pertinente. Asimismo, la comunicación es ágil con todos los stakeholders y la relación con ellos es fuerte debido al trabajo presencial.
<b>Tecnología (investigación y desarrollo)</b>	La empresa no cuenta con un software para la gestión de inventarios o el manejo administrativo del negocio. Sin embargo, considero que en un mediano plazo si les gustaría emplear dicha tecnología.



**Tabla N2: AMOHFIT de la empresa Corintios 13**

Área	Descripción
<b>Administración y ventas</b>	<p>En cuanto a la administración del negocio, este cuenta con dos dueños, quienes a su vez son esposos. Sin embargo, la mayor responsabilidad recae en la señora Reina Gomez, ya que ella realiza toda la gestión de compra de insumos y el diseño de los nuevos productos. Asimismo, es importante señalar que cuenta con más de 7 trabajadores y plantean que la meta es seguir creciendo. Sin embargo, no tienen un plan estratégico con objetivos e indicadores claves que les permita evidenciar si realmente hay un crecimiento en ventas o no.</p>
<b>Marketing y ventas</b>	<p>Respecto a las ventas, en el 2021 está aumentó en 27.27% en cuanto al año anterior. De esta manera, el incremento superó al año 2017, en el cual la empresa trabajaba con menos personal y tenía solo un stand. Entonces, en el 2021 la dueña tomó la decisión de adquirir un local de 30 metros cuadrados en el sexto piso de la galería Los Fabricantes y a pesar de que solicitó préstamo al banco para esa adquisición, considera que tomo una buena decisión, ya que aprovecho de que el precio del local estuviera en oferta. Asimismo, incrementó en una vendedora más para que le apoye en ese local y las ventas también aumentaron porque lograron captar nuevos clientes.</p> <p>En adición, la empresa no realiza publicidad para promocionar sus productos, por lo contrario, el marketing que ha utilizado la empresa es el de boca a boca, es decir, por recomendaciones de sus clientes mayoristas y de algunos minoristas. Asimismo, si bien la empresa cuenta con una página de Facebook, no lo utiliza mucho, pues los nuevos clientes llegan por una recomendación orgánica.</p>
<b>Operaciones y logística</b>	<p>Respecto a las operaciones, la empresa cuenta con cinco procesos: molde, corte, confección, limpieza y empaquetado. En cuanto a la producción, esta se logró incrementar en un 33.33% para el 2021, un aumento mayor que los anteriores cuatro años y la razón de ello se debe a que en marzo de 2021, lograron incrementar mayor personal en la parte de costura y confección. De esta manera, la producción de prendas de manera semanal, pasó de 1350 prendas (año 2020) a 1800 prendas (año 2021). Asimismo, es importante señalar que la empresa Corintios 13 no cuenta con un taller propio en Gamarra, sino que la confección lo mandan a realizar a servicios de costureros independientes. Cabe resaltar, que, si existen costureros que ya han estado trabajando con la dueña desde hace más de 5 años, por lo que la dueña los considero como una pieza clave de la empresa.</p>
<b>Finanzas y contabilidad</b>	<p>Respecto a las finanzas y contabilidad, la contadora es quien se encarga de sacar mensualmente los presupuestos de egresos e ingresos y ello lo realiza en excel. De esta manera, lleve un mayor control de las ventas, gastos, ingresos y utilidad que le va quedando de manera diaria, mensual y anual.</p>
<b>Recursos Humanos</b>	<p>La empresa cuenta con 7 trabajadores, 3 son de confección, dos son de corte y 2 vendedoras. En cuanto al reclutamiento y selección del personal, no existen filtros como tal, sino que se contrata a un persona por medio de referencias y conocidos, ya que es un poco difícil confiar la tienda a una persona totalmente desconocida. Por otra parte, hay un reconocimiento a los trabajadores comprometidos, por ello, al final se les brindan un panteón o un bono por su desempeño.</p>

**Tabla N2: AMOHFIT de la empresa Corintios 13 (continuación)**

Área	Descripción
<b>Sistemas de información y comunicaciones</b>	Respecto a ello, se usan las llamadas y el WhatsApp para comunicar cualquier información pertinente. Asimismo, la comunicación es ágil con todos los stakeholders y la relación con ellos es fuerte debido al trabajo presencial.
<b>Tecnología (investigación y desarrollo)</b>	La empresa utiliza la herramienta excel para el cálculo de los ingresos y egresos, pero no cuenta con un software para la gestión de inventarios o el manejo administrativo del negocio. Sin embargo, considero que en un mediano plazo si les gustaría emplear dicha tecnología.



**Tabla N3: AMOHFIT de la empresa Dios es amor**

<b>Área</b>	<b>Descripción</b>
<b>Administración y ventas</b>	En este caso la administración la realiza la dueña y su esposo. Sin embargo, la mayor responsabilidad recae en la señora Reina Gomez, ya que ella realiza toda la gestión de compra de insumos y el diseño de los nuevos productos. Asimismo, es importante señalar que cuenta con más de 8 trabajadores y plantean que la meta es seguir creciendo.
<b>Marketing y ventas</b>	Respecto a las ventas, en el 2021 está aumentó en 25.71% en cuanto al año anterior. De esta manera, el incremento superó a los cuatro años anteriores, dentro del cual la empresa trabajaba con más costureros y cortadores y tenían tres locales. Luego, en el 2020 reemplazaron el tercer local por uno de mayor tamaño de 12 metros cuadrados. De esa manera, las ventas mensuales pasaron de 35 000 soles (año 2020) a 44 000 soles (año 2021). Para ello, la estrategia de la dueña fue aumentar en dos vendedoras de tienda y tener un control adecuado de la mercadería que entraba a los 3 locales. También, para sobrevivir en época de la cuarentena, la empresa vendía por internet y así al menos pudieron obtener un ingreso para (R. Gómez, comunicación personal, 23 de septiembre de 2021).
<b>Operaciones y logística</b>	En cuanto a la producción, esta se logró incrementar en un 25.81% para el 2021, un aumento que superó al año 2019, pero fue inferior al 2018, en el cual hubo un crecimiento de 37.5%, ya que en esos tiempos no existía la pandemia y no había escasez de telas. De esta manera, la producción de prendas de manera semanal, pasó de 1550 prendas (año 2020) a 1950 prendas (año 2021). Asimismo, es importante señalar que la empresa Dios es Amor contaba con un taller en la galería San Pedro. Sin embargo, desde que comenzó la pandemia decidieron ya no adquirir el taller y trabajar solo en su casa para así ahorrar los costos del alquiler, ya que estos solo se redujeron en un 50%. En ese sentido, ya no cuenta con un taller propio, sino que la mercadería la tienen en su casa, la cual se encuentra cerca de Gamarra (R. Gómez, comunicación personal, 23 de septiembre de 2021).
<b>Finanzas y contabilidad</b>	Respecto a las finanzas y contabilidad, la contadora es quien se encarga de sacar mensualmente los presupuestos de egresos e ingresos y ello lo realiza manualmente. Pero, sí es importante recalcar que la dueña cuenta con los conocimientos financieros básicos y así puede sacar la utilidad mensual y anual.
<b>Recursos Humanos</b>	La empresa cuenta con 8 trabajadores, tres son de confección, dos son de corte y tres vendedoras. En cuanto al reclutamiento y selección del personal, no existen filtros como tal, sino que se contrata a una persona por medio de referencias y conocidos, ya que es un poco difícil confiar la tienda a una persona totalmente desconocida. Por otra parte, hay un reconocimiento a los trabajadores comprometidos, por ello, al final se les brindan un paneton o un bono por su desempeño.
<b>Sistemas de información y comunicaciones</b>	Respecto a ello, se usan las llamadas y el WhatsApp para comunicar cualquier información pertinente. Asimismo, la comunicación es ágil con todos los stakeholders y la relación es fuerte debido al trabajo presencial.
<b>Tecnología (investigación y desarrollo)</b>	La empresa utiliza la herramienta excel para el cálculo de los ingresos y egresos, pero no cuenta con un software para la gestión de inventarios o el manejo administrativo del negocio. Sin embargo, considero que en un mediano plazo si les gustaría emplear dicha tecnología.

## ANEXO O: Nivel de producción y ventas de las microempresas seleccionadas

**Tabla O1: Nivel de producción de las tres microempresas**

Año	Nivel de producción anual (unidades)					
	Isamar	Variación Isamar (%)	Corintios 13	Variación Corintios 13 (%)	Dios Es Amor	Variación Dios Es Amor (%)
2017	10800	-	12800	-	13400	-
2018	12500	15.74%	13000	1.56%	14800	10.45%
2019	15000	20.00%	17600	35.38%	18800	27.03%
2020	17000	13.33%	16800	-4.55%	17800	-5.32%
2021	20000	17.65%	18400	9.52%	19600	10.11%

**Tabla O2: Ventas de las tres microempresas**

Año	Ventas anuales (soles)					
	Isamar	Variación Isamar (%)	Corintios 13	Variación Corintios 13 (%)	Dios Es Amor	Variación Dios Es Amor (%)
2017	204000	-	240000	-	252000	-
2018	240000	17.65%	300000	25.00%	300000	19.05%
2019	350000	45.83%	348000	16.00%	360000	20.00%
2020	400000	14.29%	356000	2.30%	400000	11.11%
2021	470000	17.50%	380000	6.74%	440000	10.00%

## ANEXO P: Stakeholders de las microempresas seleccionadas

**Tabla P1: Clientes principales de Isamar**

Cliente	Productos adquiridos	Ventas (soles)	%de ventas para la empresa	Frecuencia de compra	Años de relación
Zona Chic	Faldas y blusas con brillos	180000	30,00%	Semanal	3
Elycar E.I.R.L	Faldas cuerinas	144000	24,00%	Semanal	3
Boutique Moda Jazmin	Faldas y blusas con brillos	120000	20,00%	Interdiario	4
Otros clientes mayoristas y minoristas	Faldas y blusas con brillos	156000	26,00%	Mensual	3
<b>Total de ventas anual</b>		600000	100,00%		

**Tabla P2: Proveedores principales de Isamar**

Proveedor	Insumo que compra la empresa	Costos (soles)	%de costos para la empresa	Frecuencia de compra	Años de relación
Huancatex SAC	Telas	260000	66,67%	Quincenal	4
Comercial Condori	Cierres	40000	10,26%	Quincenal	4
Otros proveedores de tela y accesorios	Telas y accesorios	90000	23,08%	Quincenal	3
<b>Total de costos anuales</b>		390000	100,00%		

**Tabla P3: Trabajadores principales de Isamar**

Trabajador	Función	Años de relación
Rebeca Salinas	Vendedora	1
Miky Challco	Cortador	2
Jhon Contreras	Confeccionista 1	4
Geyto Solis	Confeccionista 2	4

**Tabla P4: Clientes principales de Corintios 13**

Cliente	Productos adquiridos	Ventas (soles)	%de ventas para la empresa	Frecuencia de compra	Años de relación
Moda Juvenil	Polos transparentes y tops de tela chalis	170000	33,73%	Interdiario	5
Jacke Shop	Blusas y polos	134000	26,59%	Semanal	8
Boutique Moda Jazmin	Shorts y polos	100000	19,84%	Semanal	4
Otros clientes mayoristas y minoristas	Polos, blusas, shorts y jeans	100000	19,84%	Mensual	7
<b>Total de ventas anual</b>		504000	100,00%		

**Tabla P5: Proveedores principales de Corintios 13**

Proveedor	Insumo que compra la empresa	Costos (soles)	%de costos para la empresa	Frecuencia de compra	Años de relación
Flotex SAC	Telas	280000	79,37%	Mensual	9
Otros proveedores de tela y accesorios	Telas y accesorios	72800	20,63%	Mensual	7
<b>Total de costos anuales</b>		352800	100,00%		

**Tabla P6: Trabajadores principales de Corintios 13**

Trabajador	Función	Años de relación
Lorena Salas	Vendedora	5
Cesar Chavez	Cortador	6
Luis Gomez	Confeccionista	8

**Tabla P7: Clientes principales de Dios es amor**

Cliente	Productos adquiridos	Ventas (soles)	%de ventas para la empresa	Frecuencia de compra	Años de relación
Punto Moda	Polos transparentes y tops de tela chalis	240000	45,45%	Semanal	6
Moda Color	Blusas y polos	170000	32,20%	Interdiaria	7
Otros clientes mayoristas y minoristas	Polos, blusas, shorts y jeans	118000	22,35%	Mensual	8
<b>Total de ventas anual</b>		528000	100,00%		

**Tabla P8: Proveedores principales de Dios es amor**

Proveedor	Insumo que compra la empresa	Costos (soles)	%de costos para la empresa	Frecuencia de compra	Años de relación
Huancatex SAC	Telas	240000	64,94%	Mensual	8
Otros proveedores de tela y accesorios	Telas y accesorios	129600	35,06%	Mensual	8
<b>Total de costos anuales</b>		369600	100,00%		

**Tabla P9: Trabajadores principales de Dios es amor**

Trabajador	Función	Años de relación
Raquel Torres	Vendedora	4
Martin Castillo	Cortador	6
Julian Quispe	Confeccionista	7

## ANEXO Q: Codificación y relación de variables

Tabla Q1: Codificación de variables de las cinco dimensiones

Dimensión	Factores	Códigos	Indicadores
Resiliencia del capital	Estructura de capital	RC1	Nivel de Deuda
			Nivel de Capital
			Capacidad de financiamiento
	Almacenamiento de efectivo	RC2	Capacidad de Efectivo
	Servicio de deuda	RC3	Capacidad de pago de deuda
Resiliencia estratégica	Crisis de supervivencia	RE1	Crisis por el entorno externo
			Crisis por el entorno interno
			<b>Localización del negocio*</b>
	Guerra de precios	RE2	Grado de competitividad
			Competencia en precios
	Operación estratégica	RE3	Planificación estratégica en los procesos
			Gestión de calidad
			Gestión de productividad
			Nivel de eficiencia en los procesos
	Características del producto	RE4	Innovación del producto
			Diferenciación del producto
			Calidad del producto
<b>Marketing Digital*</b>	<b>RE5</b>	<b>Manejo de redes sociales*</b>	
Resiliencia relacional	Conexión emocional	RR1	Reconocimiento de los trabajadores
			Retención de los trabajadores
			Satisfacción de los trabajadores
			<b>*Crecimiento del trabajador en la empresa</b>
	Relación recíproca	RR2	Relación con otras empresas
			Relación con proveedores
			Relación con los trabajadores

**Tabla Q1: Codificación de variables de las cinco dimensiones (continuación)**

Dimensión	Factores	Códigos	Indicadores
Resiliencia relacional	Servicio al cliente	RR3	Atención cordial
			Información clara y precisa
			Atención rápida
			Capacidad de respuesta
			<b>Negociación con el cliente*</b>
			<b>Comunicación constante*</b>
Resiliencia relacional	Mejora de las relaciones	RR4	Fidelidad del cliente
			Fidelidad de los trabajadores
	<b>Apoyo familiar*</b>	RR5	Respaldo de integrantes de la familia
Resiliencia cultural	Compromiso del trabajador	RT1	Disposición para cumplir tareas
			Nivel de cumplimiento de tareas
	Formación espiritual	RT2	Nivel de optimismo
			Capacidad de innovación
			Disposición para trabajar en equipo
	Sentido de comunidad	RT3	Identificación con la organización
			Comprensión de valores organizacionales
			Manejo de lenguaje común
			Visión compartida
	Resiliencia de aprendizaje	Regulación emocional	RA1
Nivel de equilibrio laboral y familiar			
Habilidades del personal		RA2	Nivel de desarrollo de habilidades blandas
			Nivel de desarrollo de habilidades duras
Conciencia positiva		RA3	Conciencia del modelo organizacional
			Conciencia de la posición en el mercado
	Conciencia de la realidad social, económica y política		

**Tabla Q1: Codificación de variables de las cinco dimensiones (continuación)**

Dimensión	Factores	Códigos	Indicadores
Resiliencia de aprendizaje	Capacidad de aprendizaje	RA4	Información disponible para la toma de decisiones
			Nivel de retroalimentación
			Nivel de mejora de comportamientos
			Nivel de prevención de errores



# ANEXO R: Respuesta de los stakeholders hacia los factores

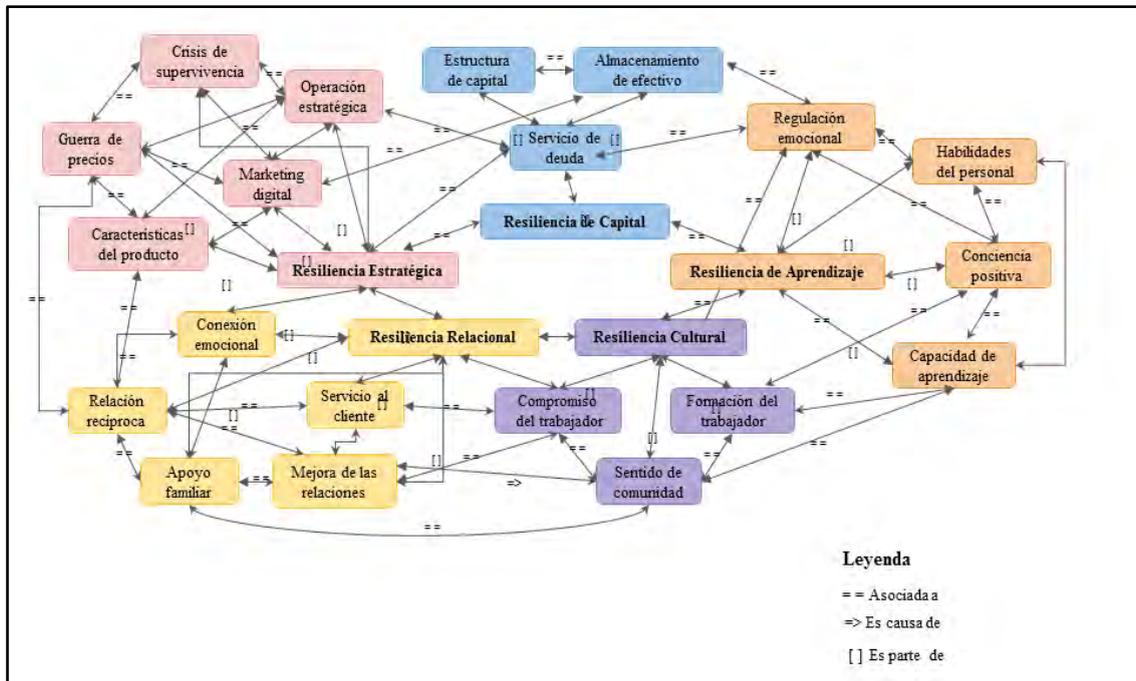
Tabla R1: Resumen de los entrevistados hacia los factores del modelo

Nombre de empresa	Persona	Cargo	Resiliencia de Capital				Resiliencia de Estrategia				Resiliencia de Relacional				Resiliencia de Cultural				Resiliencia de Aprendizaje				
			Estructura de capital	Absorción de shocks de efectivo	Servicio de deuda	Credito de supervivencia	Cuerra de precios	Operación estratégica	Características del producto	Marketing Digital	Comunicación emocional	Relación con el cliente	Servicio al cliente	Mejora de las relaciones	Apego familiar	Compromiso del trabajador	Formación del trabajador	Sentido de comunidad	Explicación emocional	Habilidades del personal	Conciencia positiva	Capacidad de innovación	
Empresas "A" y sus filiales	María Urdano	CEO y fundadora	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	
	Rafaela Salazar	Directora de Ventas	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
	Marta Chacón	Directora de Compras	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	
	Rafael Contreras	Directora de Operaciones 1	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	
	Ortiz Solís	Directora de Operaciones 2	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	
	Benítez	Directora de Operaciones 3	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
	Carolina Rojas	Directora de Operaciones 4	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
	Luz Méndez	Directora de Operaciones 5	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
	Julia Cruz Ayala	Directora de Operaciones 6	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Daniela	Directora de Operaciones 7	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Empresas "B" y sus filiales	Carolina Gómez	CEO y fundadora	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	
	Luz Méndez	Directora de Operaciones	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
	Carolina Gómez	Directora de Operaciones	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
	Diana Díaz	Directora de Operaciones	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
	Marta Sánchez	Directora de Operaciones	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
	Luz Méndez	Directora de Operaciones	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
Empresas "C" y sus filiales	Diana Villaseca	Directora de Operaciones	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	
	Rafaela Gómez	CEO y fundadora	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
	Rafaela Torres	Directora de Operaciones	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
	Marta Chacón	Directora de Operaciones	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
	Marta Chacón	Directora de Operaciones	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
	Marta Chacón	Directora de Operaciones	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
	Diana Díaz	Directora de Operaciones	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
	Julia Cruz Ayala	Directora de Operaciones	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
TOTAL		5	4	7	14	13	11	19	7	14	20	17	18	7	12	14	14	11	13	13	13	17	



## ANEXO S: Red de códigos

Figura S1: Esquema de la red de códigos



## **ANEXO T: Resumen de entrevistas a expertos**

A continuación, se presentan los hallazgos de las entrevistas a profundidad realizadas a los expertos seleccionados.

### **Anexo T1: Resumen de la entrevista a Renato Gandolfi**

En primer lugar, respecto a la dimensión de **resiliencia del capital**, se planteó preguntas para los tres factores que contiene esta dimensión. En ese sentido, en la parte de *estructura de capital* se menciona que es importante que las microempresas de Gamarra tomen en cuenta de “costo de oportunidad de capital”. Asimismo, para adquirir financiamiento es importante que evalúen la estrategia en mediano y largo plazo y el nivel de riesgo del proyecto, el cual es entendido como la acción que quiere realizar la microempresa. Por ejemplo, pedir préstamo para adquirir un nuevo taller, un local más grande, implementar nueva maquinaria, entre otros aspectos.

También, debe haber un orden de prioridad para los proyectos, ya que algunos tienen mayor nivel de urgencia que otros. Además, es importante que una microempresa sea consciente de cuándo es pertinente pedir préstamo, ya que, si uno pide préstamo para sus actividades internas como pagar a los trabajadores o proveedores, se genera un círculo vicioso que podría poner en riesgo la supervivencia y rentabilidad de la empresa. Para culminar este factor, el docente experto señaló que saber manejar una buena estructura de capital si ayuda a que una microempresa sea resiliente, porque le ayuda a tener un pensamiento más estratégico a mediano y largo plazo.

Respecto al *almacenamiento de efectivo*, debido al incremento de las herramientas digitales como Yape o Plin se ha generado una mayor facilidad para tener un mayor control del flujo de efectivo, el cual es clave para que las microempresas cumplan con sus obligaciones financieras tanto internas como externas. Asimismo, es común que en las microempresas de Gamarra se mezcle el flujo de efectivo del negocio con el dinero de la familia, es decir, no existe una separación entre el negocio y la familia. Para ello, los dueños deben estar capacitados en estos temas, para así tener una buena gestión del efectivo y así cumplir con el principio del “ente” en la contabilidad, en el cual la empresa no asume los gastos personales del dueño, porque este es considerado como un tercero. Además, se señala que una buena gestión del flujo del efectivo, permite que las microempresas se queden más tiempo en la cancha del juego, es decir, que sean más competitivas y resistentes a las adversidades.

En cuanto al *servicio de deuda*, se señala que en una microempresa de Gamarra debe haber políticas de crédito y no es pertinente brindar crédito solo porque la otra empresa genera

una simpatía con el proveedor, sino que debe haber un análisis más exhaustivo como verificar el historial crediticio y observar el cumplimiento de pago de las cuotas. Asimismo, en el caso de Gamarra, no todos los proveedores tienen esta política de créditos, sino que allí se maneja más por el tema de la confianza y esto muchas veces perjudica al proveedor, porque el cliente no cumple con el pago o se retrasa más de lo pactado. Para ello, es pertinente que antes de brindar un crédito, se estudie bien el perfil del cliente y se le brinde opciones de acuerdo a su capacidad de pago, ya que es importante diferenciar a los clientes de acuerdo a los volúmenes de compra, la ganancia que generan, entre otros aspectos.

En segundo lugar, dentro de la **resiliencia estratégica** se tiene cuatro factores del modelo y uno del trabajo de campo, el cual es marketing digital. Así, dentro de la crisis *de supervivencia*, se tocó el tema de la localización estratégica de las microempresas en Gamarra, el cual ayudó a la supervivencia de las mismas. Sin embargo, el estar en un clúster genera bastante incertidumbre, porque no solo basta con tener una posición estratégica en buenos pisos o galerías, sino que también se debe analizar a la competencia, quien constantemente está innovando. Por otra parte, analizando la relación del tamaño de la organización con el grado de supervivencia, se considera que las microempresas son más flexibles en comparación con una empresa grande o corporativa. En ese sentido, tienen las ventajas de ser más adaptables, ya que al contar con menos personal en un corto tiempo todos se enteran de los nuevos objetivos de la empresa. También, no es posible comparar una microempresa con una empresa corporativa frente a una pandemia, ya que cada una tiene distintas características, pros y contras. Por ello, es recomendable realizar un análisis donde todos los sujetos de estudio pertenezcan a una misma estructura organizacional.

En el caso de la *guerra de precios*, para que una microempresa pueda salir de esta situación es importante la diferenciación del producto. En el caso de Gamarra, existe una mayor diferenciación por precios, ya que varios clientes mayoristas y minoristas vienen por los precios bajos. Sin embargo, si los dueños siempre buscan vender al precio más bajo, no podrán llegar a otros segmentos. Por ello, el mecanismo más viable para aumentar la rentabilidad es hacer entender a los clientes el valor diferencial de los productos que uno ofrece. Además, se considera que el precio influye de manera positiva en la resiliencia organizacional de las microempresas en el sentido de que ayuda a una empresa elimine sus inventarios o stock, ya sea vendiendo a precios bajos o precios regulares.

En cuanto a la *operación estratégica*, varias microempresas de Gamarra toman en cuenta este factor de una manera más empírica, pero estos procesos no lo tienen documentado o estandarizado. Asimismo, la planificación que realizan los microempresarios es más para corto

plazo, pensando el día a día, pero solo muy pocos toman en cuenta objetivos para mediano y largo plazo. Asimismo, se considera que una buena gestión operativa es importante para que una microempresa sea resiliente. Para ello, se debe tener unos procesos operativos más encaminados, analizar constantemente la cadena productiva para así aminorar los costos operativos y ser más eficientes.

Respecto a *las características del producto*, en Gamarra hay distintos tipos de calidades. También, es importante que los mismos clientes sean conscientes de la calidad que brinda la empresa, porque el experto señala que el término calidad es un chicle que emplean la gran mayoría de microempresas textiles, pero para corroborar ello se necesita la opinión de los clientes. Asimismo, para la innovación del producto, es mejor producir lotes pequeños pero que tengan mayor variedad de modelos. Para ello, es fundamental encontrar el punto de equilibrio donde se puede alcanzar esa innovación del producto. Otra recomendación es no confiar en los “productos estrellas” o “vacas lecheras”, porque en algún momento del ciclo este producto va perdiendo su impacto. Bajo esa línea, para lograr una diferenciación del producto en un clúster competitivo como Gamarra, es clave el conocer a los clientes, ofrecer una línea de productos específica y saber escuchar las sugerencias y necesidades que ellos tienen.

Dentro del *marketing digital*, a raíz de la pandemia se ha impulsado y fortalecido esta herramienta. En el caso de Gamarra, los microempresarios venden más por WhatsApp Business, ya que antes usualmente los clientes mayoristas iban a la tienda física para poder visualizar los productos, pero desde el 2020 más empresas han migrado a ofrecer sus productos por el canal online, debido al distanciamiento social de la pandemia. Así, se han hecho más frecuentes las ventas online y las transacciones por Yape, Plin, Lukita, entre otros. Asimismo, varias microempresas han logrado adaptarse a vender por WhatsApp, porque está es una herramienta intuitiva. Sin embargo, no existe una planificación de contenido o una estrategia de marketing digital en las redes sociales como Facebook o Instagram, porque los dueños no se encuentran capacitados en estos temas.

En tercer lugar, se encuentra la **resiliencia relacional**, donde se encuentran cuatro factores del modelo y uno del trabajo del campo, el cual es apoyo familiar. En ese sentido, uno de los primeros factores es la *conexión emocional*, dentro de ello es importante el saber reconocer y valorar a los trabajadores. Asimismo, la manera en que ellos pueden llegar a crecer es mediante una capacitación constante en lo que hacen. Por ejemplo, si se dedican a cortar, pueden aprender la manera más efectiva de hacer un corte, si es vendedora, puede buscar nuevas formas de vender los productos. No obstante, en el caso de Gamarra, si bien hay una especialización del trabajo, el

tema de la capacitación es dejado en segundo plano. Ello sería uno de los puntos de mejora que deberían tomar en cuenta los microempresarios.

En cuanto al factor de la *relación recíproca*, es relevante que las personas se entiendan de manera interna como externa y así logren tener buenas relaciones a mediano y largo plazo. En ese sentido, es bueno tener una relación cercana con los trabajadores y proveedores, porque entre todos hacen posible el funcionamiento de la microempresa. Por otra parte, el *servicio del cliente* es clave para lograr una diferenciación del servicio, ya que los clientes vuelven a comprar cuando se sienten cómodos y satisfechos con el trato.

En relación a la *mejora de las relaciones* se necesita fidelizar a los clientes. Entonces, para ello, el primer paso es conocer verdaderamente al cliente, identificar sus puntos de alegría y de dolor. Asimismo, la fidelización es una consecuencia de una serie de acciones que una empresa realiza para generar un engagement. Además, es importante desarrollar una personalización del trato para fidelizar a los clientes, ya que cada cliente es único. Respecto al *apoyo familiar*, el hecho de trabajar en una empresa familiar tiene pros y contras. Uno de los aspectos positivos es que todos están alineados a un mismo objetivo. No obstante, si no existe una división clara del dinero que entra al negocio y de la familia, se pueden generar distorsiones en el flujo de efectivo. Además, un aspecto fundamental para que una microempresa familiar pueda sobrevivir en el tiempo es la confianza y sinceridad entre los miembros de negocio, más que nada cuando se habla de la gestión de la caja.

En cuarto lugar, en la dimensión de **resiliencia cultural** se tiene tres factores. El primero es el *compromiso del trabajador*, el cual dentro de Gamarra es entendido como el esfuerzo que le pone cada colaborador para poder quedarse en la empresa y así tener un trabajo más seguro. Cabe resaltar, que muchas veces este compromiso se genera más por necesidad y no tanto por oportunidad. Asimismo, para que una microempresa pueda retener a sus colaboradores es clave el poder brindarle un valor agregado, puede ser un buen trato, unos horarios más flexibles, felicitarlo en su cumpleaños. En síntesis, es importante valorar el desempeño del trabajador.

Luego, respecto a la *formación espiritual*, es fundamental el tema de la capacitación, el cual es visto como un “trampolín” que beneficia no solo al trabajador sino a la misma microempresa. En el caso de Gamarra, lo que buscan los trabajadores es una capacitación más práctica que teórica, porque lo que aprenden buscan ejecutarlo lo más rápido posible, para así sentirse más útiles y seguros en su trabajo. Por ello, es importante, analizar los planes de capacitación no solo en el corto plazo, sino en el mediano y largo plazo, ya que este debe ser considerado como una herramienta estratégica y progresiva. No obstante, en Gamarra al ser un

reto el seguir adquiriendo nuevos conocimientos, este tema de las capacitaciones lo realizan muy pocas empresas. Por ese motivo, los trabajadores se capacitan por su propia cuenta.

En la parte de *sentido de comunidad*, en Gamarra no es fácil generar ello, porque cada actor vela por sus intereses personales. Sin embargo, sí hay casos donde se genera una cultura organizacional muy fuerte, en el cual prima el trabajo en equipo y la responsabilidad. Para ello, es muy importante la relación que tiene el dueño o dueña del negocio con cada uno de los stakeholders. En efecto, si la relación es fría, no habrá confianza y por ende cada uno solo cumplirá con su parte, pero no brindará ningún valor agregado. Por el contrario, si hay una relación más cercana o de camaradería, existirá más confianza y cada trabajador dará lo mejor de sí, porque siente que los demás esperan bastante de él o ella.

En quinto lugar, se halla la dimensión de **resiliencia de aprendizaje**, dentro del cual se encuentran cuatro factores. El primero de ellos es la *regulación emocional*, el cual es entendido como la inteligencia emocional. Esta es una competencia que ha permitido que varias microempresas en Gamarra puedan sobrevivir frente a la crisis, porque sus dueños y colaboradores han mostrado un comportamiento más de lucha, resistencia y cooperación. Asimismo, es importante señalar que hay distintos grados de inteligencia emocional, mientras algunos se muestran más reactivos al cambio, otros son más serenos. El segundo es el factor de las *habilidades del personal*, el cual alude a las habilidades blandas y duras. Dentro del primero, los colaboradores deberían desarrollar las habilidades de empatía, buen trato al cliente, resolución de conflictos y liderazgo. Por otra parte, en las habilidades duras se encuentra el manejo de los presupuestos, la gestión de costos y obtención de utilidades netas.

El tercer factor es la *consciencia positiva*, el cual es entendido como la capacidad que tienen los microempresarios para conocer su estructura organizacional, su posición en el mercado y entorno social, político y económico. En base a ello, el estar ubicados en un clúster hace más accesible la rotación de información. Por ejemplo, en un mismo piso, una vendedora puede comentar lo que está pasando con el dólar, otra persona puede hablar de la subida de las telas, otra puede señalar sobre el problema de los ambulantes, entre otros aspectos.

El cuarto factor es la *capacidad de aprendizaje*, durante la pandemia se ha agilizado este proceso, ya que muchas microempresas en Gamarra han tenido que reinventarse para no quebrar. En ese sentido, algunas empresas se dedicaron a fabricar mascarillas, buzos, joggers, entre otras prendas que había demandado el público. Entonces, cambiaron de manera temporal su línea de negocio para obtener algunos ingresos.

## Anexo T2: Resumen de la entrevista a Jorge Mendoza

En primer lugar, respecto a la dimensión de **resiliencia del capital**, se plantearon preguntas para los tres factores que contiene esta dimensión. En ese sentido, en lo que respecta al factor de *estructura de capital*, el experto afirmó que no resulta conveniente el financiamiento con capital propio y se debería pensar en financiamiento a través de terceros, dado que, si al negocio le va bien, la rentabilidad incrementará, porque el dinero invertido no es propio y a pesar de ello, se generan utilidades. Todo ello en la medida en la que se puedan gestionar los riesgos, por esto, las entidades financieras solicitan un monto de dinero antes de pedir préstamos. No obstante, en el caso de las microempresas, es importante pensar en qué medida pueden obtener financiamiento de banca, por ello, obtienen capital de préstamos familiares. Así, la estructura de capital se da en condiciones donde estas no cuentan con capacidad de recuperación y buscan no tener costos fijos.

En lo que respecta al *almacenamiento de efectivo*, se considera un factor crucial y el docente menciona que el principal consumo de *cash* está vinculado al pago de proveedores y trabajadores. En el caso de las medianas y grandes empresas tienen recursos y maneras de conseguir efectivo; por ejemplo, a través de productos terminados se puede gestionar la obtención de *cash*, y para tener productos terminados se debe contar con un almacén y ello implica tener costos fijos. Sin embargo, en el caso de las pequeñas y microempresas este escenario es complicado.

Respecto al *servicio de deuda*, las situaciones en las que los proveedores desconfían de clientes como para otorgar créditos suelen deberse al contexto; por ejemplo, frente a la llegada de la pandemia algunos proveedores pueden haber visto la posibilidad de que sus socios fallen. Asimismo, la deuda debe ser vista como un recurso que las organizaciones requerirán en algún momento para ser parte de negocios futuros, y como todo recurso, tiene un costo que en este caso es la tasa de interés y el riesgo.

En segundo lugar, la dimensión de **resiliencia estratégica** tiene cuatro factores teóricos y uno empírico. El primero, la *crisis de supervivencia*, al respecto el docente menciona que un cluster contribuye a disminuir el riesgo de las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes. En ese sentido, cuando las pymes son parte de clústeres, pueden tener acceso a recursos y ello ayuda a ser más resilientes. Asimismo, la mayoría de empresas pequeñas son familiares y normalmente son adversas al riesgo, por ello, cuando una crisis llega, tienden a tener mayor capacidad de

aguante, es decir, mayor número de recursos para paliar las crisis. En ese sentido, las microempresas familiares han tenido mayor resistencia a las crisis, dado la falta de inversión.

Respecto al factor *guerra de precios*, el docente considera que esta es una mala estrategia, por lo que los negocios deben buscar la diferenciación; por ejemplo, a través de la atención de nichos. Asimismo, competir por precios y no tener un valor diferencial sobre la competencia puede resultar insostenible para las organizaciones. Además, vinculando el factor con la capacidad de resiliencia, se tiene que si la visión estratégica de las organizaciones únicamente es competir por precios, es decir, cómo ser igual o más barato que los competidores, no se puede considerar que la resiliencia está en las métricas de la organización.

En cuanto al factor *operación estratégica*, se considera que en la mayoría de microempresas el planeamiento tiene una visión intuitiva, dado que reconocen las temporadas con mayor demanda y en función de ello se preparan, pero esta visión no les permite aprovechar oportunidades de negocio o crear oportunidades. Este es un aspecto importante porque permite a las organizaciones tener una imagen del futuro.

Asimismo, en lo que respecta al factor *características del producto*, el docente mencionó que el producto o servicio resulta ser un reflejo de la organización. En ese sentido, la percepción del cliente sobre la organización dependerá de lo que ésta le ofrezca. Dentro de la microempresa ofrecer productos innovadores puede ser difícil, pero se puede optar por la diferenciación a través de la calidad del producto, la imagen de este, procesos de producción, precio, alcance, entre otras formas.

Además, en el trabajo de campo se encontró un factor denominado *marketing digital*. Así, se habla de la relevancia de las redes sociales, que según el experto siempre han tenido relevancia y con la pandemia esta ha aumentado. Sin embargo, las organizaciones deben analizar si su uso es sostenible en el tiempo o solo depende de la duración de la pandemia. El análisis debe depender de las utilidades, flujos e ingresos. En ese sentido, el marketing digital puede haber funcionado con las microempresas no porque este sea bueno en sí mismo, sino por las circunstancias. Entonces, en algún momento los clientes pueden desear la cercanía y la virtualización sea desplazada. Además, considera que los microempresarios pueden no estar muy capacitados para usarlas efectivamente, pero las redes sociales pueden permitirles aprender.

Por otra parte, vinculado al factor *conexión emocional*, el experto afirma que uno de los elementos más valiosos en las organizaciones es quienes la conforman. Asimismo, el crecimiento de estos no depende únicamente de la oportunidad que tienen para laborar dentro de la organización, sino de desarrollarse profesionalmente. La cultura organizacional tiene un impacto en la productividad de los trabajadores.

Respecto al factor *relación recíproca*, se considera que tener buenas relaciones con los stakeholders es una buena estrategia; sin embargo, se debe considerar que no es posible tenerlas todas al mismo tiempo. Mantener estas buenas relaciones depende del sector y el negocio, con la competencia se pueden buscar colaboraciones, con los clientes se pueden optar por ofertas, con los trabajadores se puede brindar oportunidades de desarrollo profesional o línea de carrera. En ese sentido, la clave está en identificar qué motiva a los stakeholders y satisfacer estos intereses.

En lo que respecta al factor *servicio al cliente*, el docente menciona que el sector textil se clasifica en la producción de prendas de vestir y de productos que requieren telas (cortinas, manteles, forros, entre otros). Asimismo, las estrategias de todo negocio deben estar basadas en entender cuáles son las necesidades de los clientes, trabajadores como clientes para entablar buenas relaciones y colaborar con ellos. Hay elementos que son fundamentales en toda organización, tal como la comunicación, manejo emocional, entre otros; sin embargo, la forma en que son introducidas por estas mismas son lo que hacen la diferencia entre organizaciones resilientes y no resilientes.

Otro factor perteneciente a la dimensión de resiliencia relacional es el de *mejora de las relaciones*, el cual está vinculado a la fidelidad de los clientes internos y externos. Al respecto, el docente mencionó que la mejora de las relaciones se basa en la teoría de stakeholders, la cual se centra en reconocer los intereses de las partes involucradas y atenderlos.

Asimismo, un factor encontrado en el trabajo de campo es el *apoyo familiar*, dado que las microempresas estudiadas son microempresas familiares. El experto afirma que las empresas familiares cuentan con un mayor número de recursos para afrontar las crisis. Por ejemplo, gran parte de los trabajadores son miembros de la familia, por lo que el salario puede ser reemplazado por la entrega de otros recursos como alojamiento, alimentación y considera que como estos son familiares es difícil que decidan irse. En ese sentido, en tiempos de crisis se puede emplear este recurso para seguir continuando, dado que la familia representa un espacio seguro.

En cuarto lugar, la **resiliencia cultural** es otra dimensión que contiene tres factores. En lo que respecta al factor de *compromiso del trabajador*, el docente mencionó que este no tiene ninguna relación con el tamaño de la empresa; es decir, el trabajador comprometido puede ser el mismo en una empresa pequeña, mediana o grande. Además, considera que el compromiso del ser humano está vinculado con expectativas y creencias; por ello, las organizaciones deberían reunir grupos humanos que tengan una buena relación y puedan convivir juntos. Asimismo, deben formar una cultura que permita que grupos humanos puedan trabajar juntos adecuadamente, aunque en el caso de las empresas pequeñas la cultura es manejada por el fundador que define los comportamientos. De igual manera, cabe aclarar que el compromiso organizacional tiene tres componentes; el afectivo, que determina cómo me siento con un grupo de personas; normativo, que tiene que ver con estructuras y procesos que permiten generar compromiso; de costo, que implica el costo de continuar o no en la organización.

Finalmente, en cuanto a la dimensión de **resiliencia de aprendizaje**, uno de los factores es el de *regulación emocional*. Al respecto, el experto mencionó que todos los individuos tienen inteligencia emocional en algún grado, por tanto, no podría encontrar un vínculo entre este término y la resiliencia organizacional. Se considera que las emociones sí influyen en la resiliencia, pero pensar en emociones individuales y resiliencia colectiva puede resultar complejo, por lo que la resiliencia organizacional debe vincularse más a temas culturales. Asimismo, en el factor *conciencia positiva*, el experto explicó que el interés por el sector, el conocimiento de la situación política, tener relación con gremios, conocer la problemática y estar alerta a variables externas es fundamental para todo negocio resiliente. Por último, en cuanto a la *capacidad de aprendizaje*, las organizaciones deben reconocer en qué medida tolerarán el error para poder desarrollar la capacidad de resiliencia. Además, es importante que el aprendizaje se quede en la organización a través de procesos, manuales, historias o narrativas para que el aprendizaje logre ser un recurso dentro de la organización.

Sobre el modelo de resiliencia organizacional, el orden de relevancia de las dimensiones según el docente fue: resiliencia estratégica, resiliencia relacional, resiliencia de aprendizaje, resiliencia cultural y finalmente, el capital.

### Anexo T3: Resumen de entrevista a Susan Saldaña

En primer lugar, respecto a la dimensión de **resiliencia del capital**, se toma en cuenta tres factores. En ese sentido, en la parte de *estructura de capital*, la mayoría de las microempresas en Gamarra empieza con su propio capital y eso es rentable para ellas. Luego, van adquiriendo crédito; sin embargo, a algunas les va bien con el préstamo porque cumplen con todas las cuotas, mientras que otras tienen problemas con el banco, porque se demoran en pagar y las moras se hacen más altas. Entonces, en esa parte es clave la responsabilidad, el pensamiento estratégico, ya que una microempresa debe pedir préstamo cuando este le ayude a crecer no solo en corto plazo, sino en mediano y largo plazo.

Por otra parte, en el mercado financiero peruano es difícil que los bancos brinden crédito a las microempresas, ya que estas no cuentan con un historial crediticio y son vistas como más riesgosas; por ende, las tasas de interés son más altas. Por ese motivo, los dueños optan por acceder a “créditos personales”, es decir, piden préstamo del banco a su nombre, más no de la empresa. Ello puede resultar perjudicial, porque no existe una separación de los bienes de la empresa y la parte personal. Así, si el negocio quiebra, el banco puede embargar la casa del dueño y sus otros bienes inmuebles. A partir de ello, muchos microempresarios tienen una mala impresión del banco, ya que muchos solo tienen que trabajar para ellos.

El segundo factor es el *almacenamiento de efectivo*, el cual es importante porque genera espaldas financieras ante cualquier situación de crisis. En el caso de Gamarra, es muy difícil que las microempresas tengan constante disposición de efectivo, porque todo lo que entra a la caja lo invierten en comprar insumos, pagar al personal, conseguir más trabajadores, entre otros aspectos. Incluso, muchas de ellas, al no tener efectivo suficiente, acuden a préstamos y eso al final les genera dependencia de los bancos. Por otra parte, en el caso contrario y poco común, cuando hay un monto considerable de efectivo que sobra luego de realizar todos los pagos, los microempresarios no saben en qué invertirlo, lo cual resulta perjudicial, porque se pierde una oportunidad de crecimiento.

El tercer factor es el *servicio de deuda*, en el cual los proveedores de telas o cualquier otro insumo brindan crédito a los clientes que más conocen. Así, se ve formando una relación de mayor confianza entre cliente y proveedor. Además, al darle un plazo determinado para pagar la deuda, la microempresa tiene mayor libertad para realizar sus actividades comerciales y así va impulsando la cadena productiva del sector textil. Asimismo, no todos los proveedores tienen esa política de créditos, debido a la incertidumbre de la pandemia, lo cual fomenta que exista una

mayor desconfianza. Sin embargo, esto ocurre escasas veces, ya que si un proveedor se cierra a negociar con sus clientes es muy probable que termine perdiendo futuras ventas.

En segundo lugar, dentro de la **resiliencia estratégica** se tiene cuatro factores del modelo y uno del trabajo de campo, el cual es marketing digital. Entonces, primero se tiene al factor de *crisis de supervivencia*, dentro del cual es clave la localización estratégica y la estructura organizacional. En el caso de Gamarra, es beneficioso que una microempresa se ubique en este clúster, porque atrae a una fuerte demanda nacional e internacional que busca comprar ropa que está a la moda a precios accesibles. Asimismo, las barreras de entrada y salida no son excluyentes en este clúster, ya que diariamente hay nuevos ingresos y salidas. Luego, respecto al tamaño de la organización, se considera que los han tenido menor índice de mortandad son la mediana y grande empresa, mientras que las micro y pequeñas empresas han quebrado en mayor porcentaje. Además, el Estado peruano ha realizado programas como reactiva Perú que han beneficiado más a las grandes empresas.

En cuanto a la *guerra de precios*, en Gamarra se tiene unos precios de venta que son menores a lo que se tiene en el mercado textil. No obstante, uno de los aspectos perjudiciales que afecta a los precios de prendas en Gamarra son el tema del jumping, importar prendas subvaluadas y realizar contrabandos, ya que son delitos aduaneros. Asimismo, si es una realidad el tema de la competencia de precios entre las mismas microempresas para captar clientes. Sin embargo, esta estrategia no siempre resulta en todas las microempresas, ya que en los últimos años el consumidor peruano busca prendas de moda y están dispuestos a pagar un poco más por estas novedades. Todo ello ha cambiado el tema de la presentación de las prendas, las colecciones y el innovar más en el diseño.

Respecto a la *operación estratégica*, en Gamarra se realiza una planificación más empírica, porque la mayoría de los microempresarios solo toman en cuenta el día a día. Asimismo, se trabaja bastante por temporadas y así van reaccionando a la demanda. Para ello, un aspecto importante que les ayuda a adaptarse rápidamente a los cambios es la estructura organizacional, ya que, al ser menos trabajadores, las decisiones que toman los dueños son transmitidas y asimiladas en menor tiempo. Por otra parte, gradualmente se busca que los procesos sean eficientes y así se pueda ahorrar en costos, ya que al vender a precios inferiores al mercado se debe tener una producción en escala que conlleva a costos menores.

Dentro de las *características del producto*, es importante el tema de la calidad y la innovación en el producto, porque todo ello brinda una ventaja competitiva en relación a las otras microempresas. Así, en Gamarra se encuentra todo tipo de prendas que están a la moda y a una

buena relación de costo-beneficio. Por ejemplo, si uno quiere comprar una blusa de verano en las tiendas *retails*, el producto tiene un precio de 80 soles y en Gamarra se lo encuentra entre 20 a 30 soles. Además, en Gamarra se puede negociar el tema de los precios, colores, cantidades, entre otros aspectos. En cambio, en las tiendas grandes no ocurre ello, ya que el trato es más frío y transaccional.

En relación al *marketing digital*, más que las redes sociales la tecnología en sí misma ha cobrado mayor relevancia. En ese sentido, la era digital va seguir avanzando y es pertinente adaptarse a ella. Sin embargo, en el de Gamarra, no hay mucha dependencia de este canal online, porque los clientes mayoristas siempre van a preferir un trato personalizado. Por otra parte, en el caso de los clientes minoristas, ellos no tienen la capacidad económica o la costumbre de adquirir una prenda por *delivery*. Por ese motivo, prefieren venir a comprar de manera presencial, lo cual les resulta más cómodo. Cabe resaltar que los microempresarios de Gamarra no se han cerrado a la idea de vender por el canal online, sino que están en proceso de adaptación.

En tercer lugar se encuentra la **resiliencia relacional**. De esa manera, dentro del factor de *conexión emocional*, es relevante el tema del reconocimiento y valoración a los trabajadores. Incluso en el caso de Gamarra, se tiene una relación más cercana que gradualmente se va volviendo más familiar. Es decir, los dueños conocen la realidad de cada trabajador, saben cuándo es su cumpleaños, conocen a su familia, entre otros aspectos. Asimismo, el tema de la remuneración es justo con el desempeño de los trabajadores. Por otra parte, respecto al crecimiento personal, debido a los comentarios de los dueños acerca de saber emprender, los trabajadores empiezan a abrir su propia tienda si son vendedoras y talleres en el caso de los costureros y cortadores.

En cuanto a la *relación recíproca*, es importante tener bastante cercanía con cada uno de los stakeholders, ya que así uno puede ir contando con ellos en mayor medida. Asimismo, los microempresarios no solamente sobreviven por ellos, sino que buscan seguir creciendo para seguir beneficiando a los demás actores de la cadena productiva. De esta manera, los dueños tienen la mentalidad de que si ellos quiebran no sólo perjudican a su propia familia, sino que también impactan en la familia de sus trabajadores. Asimismo, el tener una buena relación con los proveedores conlleva a que tengan más tiempo para pagar el monto endeudado. En el caso de los trabajadores, al tener una comunicación horizontal con ellos se puede mejorar los procesos de producción o venta. Además, si existe algún inconveniente en el trabajo será más accesible llegar a una solución, porque ya existe un cierto grado de confianza.

Respecto al *servicio al cliente*, es considerado una lucha para los microempresarios del Emporio Comercial Gamarra, incluso llegando a ser motivo de queja del público. No obstante, contratar vendedores extranjeros ha determinado el cambio en el servicio al cliente que solían ofrecer las microempresas. Asimismo, es importante brindar capacitación a los vendedores para brindar un buen trato al cliente.

Por otro lado, el factor *mejora de las relaciones* hace referencia a la fidelidad de clientes, así como de trabajadores. Así, la fidelidad de este primer grupo es sumamente importante porque son los que permiten que las operaciones de las microempresas sigan en marcha. En términos de la experta, Gamarra no solo es un emporio de prendas, sino también un sentimiento de todos los peruanos; entonces, su supervivencia se debe principalmente a la fidelidad que los clientes han depositado en esta época de crisis. La continuidad del emporio depende en gran medida del apoyo de los clientes y sus demandas ante el gobierno local para que este siga funcionando.

El factor *apoyo familiar* también determinó la existencia de microempresas resilientes. Sobre todo en el sector textil, contar con apoyo de miembros de las familias es fundamental para el crecimiento de los negocios. No obstante, no todos los emprendedores tienen el apoyo de sus familias, por ende, los microempresarios del emporio apoyan a quienes no lo tienen. Además, considera que la supervivencia no depende únicamente del apoyo familiar, dado que hay casos de mujeres solteras que deciden emprender y al mismo tiempo deben hacer la labor de madre; sin embargo, logran salir adelante.

En cuarto lugar, se tiene la dimensión de **resiliencia cultural**, según la cual existen tres factores. En lo que respecta al factor *compromiso del trabajador*, un trabajador que realiza los mejores esfuerzos por cumplir con sus obligaciones; es decir, si cada trabajador cumple de manera óptima las tareas que únicamente se les fueron asignadas, puede ser denominado como comprometido. En el emporio comercial hay colaboradores que buscan cumplir con obligaciones que no les corresponden, dejando de lado sus actividades; sin embargo, para la experta, realizar el trabajo asignado es más que suficiente.

El factor *formación espiritual* incluye el optimismo, innovación y disposición de trabajo en equipo de los colaboradores. Es importante que los trabajadores reconozcan que deben salir adelante y se trata de una empresa, no una beneficencia. De igual manera, los trabajadores deben cumplir con sus labores de manera eficaz, dado que, al ser parte de una cadena productiva, si alguien comete un error, el producto final puede verse alterado.

Respecto al *sentido de comunidad*, se considera que en Gamarra si existe dado que muchos de los trabajadores se conocen y con el apoyo de los empleadores, a través de préstamos, contratos de trabajo, entre otras cuestiones, han sacado adelante sus negocios. El sentido de comunidad se basa en la solidaridad que tienen los microempresarios y el querer que los otros quieran crecer.

Finalmente, la última dimensión es la de **resiliencia aprendizaje**, la cual aborda factores como regulación emocional, habilidades del personal, consciencia positiva y capacidad de aprendizaje. Sobre el factor *regulación emocional*, el resistir a la pandemia puede deberse además de una cuestión de inteligencia emocional, a la necesidad de continuar con los negocios en marcha porque hay distintas familias involucradas en un microemprendimiento. Para los microempresarios, cerrar no es una opción, por ello buscaron todas las medidas posibles para seguir adelante antes de esperar la ayuda del gobierno central.

En lo que respecta al factor *habilidades del personal*, la experta expresó que no hay conocimientos técnicos, es decir, habilidades duras preestablecidas para ser un microempresario en el comercio. No obstante, considera que adquirirlas con el tiempo puede ser importante para obtener ventajas competitivas al interior de sus organizaciones, tales como reducción de costos, dado que, a nivel externo, la decisión de compra de los usuarios depende de sus necesidades, así como el manejo de sus emociones. Por otro lado, las habilidades blandas mínimas requeridas son perseverancia y creatividad.

El tercer factor de esta última dimensión es el de la *consciencia positiva*. Así, los microempresarios de Gamarra reconocen los problemas que les rodean, tales como la competencia con la venta ambulante, que es una queja constante dentro del gremio; también, los microempresarios están atentos a los cambios políticos. Por último, la *capacidad de aprendizaje* de los microempresarios se puede evidenciar en su intento por hacer lo posible para resistir respondiendo a las necesidades inmediatas de los clientes como con la producción de mascarillas, polos para campaña escolar, política, etc.

Por último, de acuerdo con la experta, el desarrollo de factores de la dimensión de resiliencia relacional es una de las cuestiones más importantes para que las microempresas sean resilientes, dado que no cuentan con un capital almacenado y sus recursos en redes es lo que les permite seguir en el mercado. Asimismo, la dimensión de resiliencia de aprendizaje es relevante en la medida que reconocen oportunidades en los retos que enfrentan.